



**LAUREA**

AMMATTIKORKEAKOULU

*Yhdessä enemmän*

# Asiakasyrityksen henkilöstöprosessin kehittäminen Case: henkilöstövuokrausyritys X

Saari, Paavo

2015 Hyvinkää



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

## Asiakasyrityksen henkilöstöprosessin kehittäminen Case: henkilöstövuokrausyritys X

Paavo Saari  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2015

Paavo Saari

**Asiakasyrityksen henkilöstöprosessin kehittäminen Case: henkilöstövuokrausyritys X**

Vuosi

2015

Sivumäärä

80

---

Henkilöstöjohtamisella yrityksen tavoitteet pyritään saavuttamaan henkilöstöresurssien osalta. Työmaailma on jatkuvassa muutoksessa ja työnteko itsessään on saanut uusia muotoja. Henkilöstövuokraus on melko uusi työnteonmuoto. Henkilöstövuokrausyritykset mahdollistavat asiakasyrityksille henkilöstötoimien jouston lisäämisen. Ydinosaamisen ulkopuolelle jääviä toimintoja on enenevässä määrin ruvettu ulkoistamaan. Henkilöstövuokrausyritykset tarjoavat yrityksille myös mahdollisuuden ulkoistaa henkilöstöön keskittyviä toimintoja. Henkilöstöjohtamisella varmistetaan toiminnan sujuvuus tällaisessa ratkaisussa. Tämä opinnäytetyö keskittyy vastaavanlaisen ulkoistetun henkilöstöprosessin kehittämiseen.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kehittää henkilöstövuokrausyrityksen X asiakasprosessia. Yritys X hoitaa asiakkaan henkilöstöprosessia. Työni teoreettinen viitekehys keskittyi henkilöstöjohtamiseen ja vuokratyöhön. Työssäni perehdyin aiheisiin kuten henkilöstöprosesseihin, henkilöstöasioiden organisointiin sekä henkilöstön sitoutumiseen. Tavoitteena tässä työssä oli selvittää asiakkaan henkilöstöprosessin kehittämistarvetta. Tavoitteena oli muodostaa objektiivinen kuvaus prosessin nykytilasta ja muodostaa mahdollisia kehitysehdotuksia. Yhtenä tavoitteena oli myös arvioida, voisiko kyseistä toimintamallia soveltaa yrityksen X muuhun toimintaan.

Kehittämistarpeen määrittäminen toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastatteluun osallistui yrityksen X henkilöstöä. Teemoina haastattelussa olivat rekrytointi, nykytila ja kokonaisuuden hallinta sekä organisointi. Menetelmänä teemahaastattelu osoittautui erittäin toimivaksi tutkimusongelmaan nähden.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että tutkittavan henkilöstöprosessin nykytila on riittävän hyvällä tasolla. Kehityskohtia kuitenkin löytyi. Ne keskittyivät varsinkin työntekijöiden perehdytykseen ja seurantaan sekä sisäiseen organisointiin ja viestintään. Tavoitteisiin nähden opinnäytetyö onnistui kokonaisuudessaan hyvin antaen tarkan kuvauksen henkilöstöprosessin kehittämistarpeesta.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, henkilöstöprosessi, kehittäminen, henkilöstövuokraus

Paavo Saari

**Development of a client company's human resource process Case: Staff leasing company X**

Year	2015	Pages	80
------	------	-------	----

---

Human resource management aims in achieving company goals regarding human resources. The world of work is constantly changing and work itself has taken on new forms. Staff leasing is a fairly new form of work. Staff leasing companies enable customer companies to add flexibility in their human resource activities. Operations that are not directly linked to core competencies are increasingly being outsourced. Staff leasing companies also provide the opportunity for companies to outsource activities focusing on staff matters. Fluency in such solutions is ensured by human resource management. This thesis focuses on developing a corresponding outsourced human resource process.

The objective of my thesis was to develop a staff leasing company X's customer process. This customer company's human resource process is managed by company X, and my work regarding its frame of reference focused on human resource management and staff leasing. In my work I focused on topics such as human resource processes, organizing of staff issues and employee commitment. The objective in this work was to determine the need of development in the customer company's human resource process. The goal was to form an objective description of the process's current state, and to come up with possible development proposals. Also one of the objectives was to assess whether the operational model in question could be applied to other company X's operations.

Determining the need of development was carried out as a qualitative research. Focused interview was used as the data collecting method. Participants of the focused interview were employees of company X. Themes that were focused on were recruitment, current state and overall management and organization. As a method, focused interview proved to be highly functional regarding the research problem.

Based on the interviews one can conclude that the current state of the process being evaluated is at a sufficiently high level. However, areas of development were found. These focused especially on employee orientation and commitment, as well as on internal organization and communication. As a whole this thesis met its objectives successfully by giving an accurate description of the need of development regarding the human resource process in question.

Keywords: human resource management, human resource process, development, staff leasing

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Tausta ja tavoitteet .....	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja teoreettinen viitekehys .....	9
2	Henkilöstöjohtaminen .....	10
2.1	Strateginen kytkentä .....	13
2.2	Prosessit .....	16
2.2.1	Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä .....	18
2.2.2	Rekrytointiprosessi .....	19
2.2.3	Perehdyttäminen .....	25
2.3	Organisointi .....	27
2.3.1	Keskittäminen vai hajauttaminen .....	27
2.3.2	Etäjohtaminen .....	30
2.3.3	Viestintä .....	32
2.4	Henkilöstön sitoutuminen.....	33
3	Henkilöstövuokraus .....	35
3.1	Asiakasyritys Y:n henkilöstöprosessi .....	39
3.1.1	Toiminta erp-alueilla .....	41
3.1.2	Toiminta ohi-erp-alueilla .....	45
3.1.3	Kokonaisuuden hallinta.....	46
3.2	Kehittämistyön tavoitteet .....	47
4	Tutkimusmenetelmä ja toteutus .....	48
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	49
4.2	Teemahaastattelu.....	49
4.3	Aineiston analysointi.....	51
4.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	51
4.5	Tutkimuksen toteutus .....	53
5	Teemahaastattelun tulokset asiakasyrityksen Y henkilöstöprosessista.....	54
5.1	Teema 1: Rekrytointi .....	54
5.2	Teema 2: Nykytila ja kokonaisuuden hallinta .....	58
5.3	Teema 3: Organisointi.....	61
5.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	65
5.4.1	Rekrytointi.....	67
5.4.2	Nykytila ja kokonaisuuden hallinta.....	69
5.4.3	Organisointi .....	70
5.5	Kehittämistarpeen yhteenveto .....	70
6	Yhteenveto ja pohdinta .....	72
	Lähteet .....	75
	Kuviot.. .....	77

Taulukot .....	78
Liitteet.....	79

## 1 Johdanto

Henkilöstön rooli yrityksen toiminnassa on aina ollut avainasemassa. Toimintaa tehdään ihmisten varassa. Se miten henkilöstöasiat on milloinkin hoidettu, on toki vaihdellut. Henkilöstöjohtamisella tähdätään henkilöstöresurssien mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen. Mietittävänä on siis asioita kuten henkilöstön määrä ja erityisosaamiset. Henkilöstöjohtaminen on myös avainasemassa, kun yritykset pyrkivät muuttumaan ja uudistamaan itseään. HR-ammattilaisten roolin merkitys kehittyvässä liiketoiminnassa on yhä vain tärkeämpää. Millaisella sitoutuneella työntekijöiden kokonaisuudella, osaamisarsenaalilla, pystytään mukana jatkuvassa muutoksessa? Kehitys on vuosi vuodelta nopeampaa. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tällä hetkellä kuumimpia puheenaiheita tulevaisuuden suunnista ja HR trendeistä ovat uudet innovaatiot, osaamisen säilyttäminen ja kehittäminen organisaation sisällä sekä arvatenkin teknologian jatkuva kehittyminen. Henkilöstöasioissa se näkyy yhä kehittyneempinä järjestelminä ja viime vuosina räjähdysmäisesti yleistyneinä mobiilisovelluksina. Henkilöstöprosessit itsessään tulevat saamaan uusia muotoja sekä teknologian avulla muuttumaan yhä automatisoituneemmiksi. Osaaminen työmaailman voimasanana tulee yleistymään.

Prosessien ja toimintamallien muuttuessa myös työnteko itsessään on saanut viime vuosina uusia muotoja. Halava (2015) artikkelissaan kommentoi sitä, miten työelämä halutaan usein nähdä muuttumattomana ja ennustettavana. Tästä kuitenkin siirrytään jatkuvasti kauemmas. Työmuodot kuten osa-aikatyö, freelance-tehtävät sekä vuokratyö yleistyvät jatkuvasti. Vuokratyön osuus työnteosta on jatkuvassa kasvussa, ja mielipiteet vuokratyötä kohtaan ovat saaneet positiivisemmän suunnan viime aikoina. Vuokratyö ja sen tietyt osa-alueet ovat puhuttaneet paljon. On kuitenkin huomattava, että yritykset tarvitsevat henkilöstöpalveluita sekä itse työntekijöiden tyytyväisyys on jatkuvasti parantunut. Vuokratyötä halutaan tehdä mistäkin syistä kuin muun työn puuttumisesta. Alan kova kilpailu on osaltaan johtanut parempiin käytänteisiin. Myös vuokratyöntekijöiden keskuudessa on ilmennyt kasvavassa määrin tietynlainen ryhmähenki, tietynlainen vuokratyöyhteisö, joka ei keskity yhden yrityksen sisään. Henkilöstöjohtaminen on avainasemassa, kun vuokratyöyrityksissä kilpaillaan hyvistä tekijöistä. (Halava 2015.)

### 1.1 Tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyöni on jatkoa toiselle opintoihin kuuluvalla työharjoittelulle, jonka suoritin henkilöstövuokrausta ja rekrytointipalveluita tarjoavassa valtakunnallisesti toimivassa yrityksessä syksyllä 2014. Toimin henkilöstökoordinaattorina yrityksen Helsingin toimipisteellä, ja tehtäviini kuului erinäisiä henkilöstöhallinnon tehtäviä, kuten työntekijöiden haku, haastattelu ja perehdytys sekä muita hallinnollisia tehtäviä. Pääpaino työssäni oli yhden suuren asiakkaan henkilöstöprosessin kokonaisuudessa. Valtakunnallisen asiakkaan tarpeet loppuvuoden seson-

kiin lisäsivät kiirettä ja määrällistä tarvetta rekrytointiin. Työni oli mielenkiintoista ja haastavaa. Mahdollisuus keskittyä yhden asiakkaan kokonaisprosessiin antoi ainutlaatuista kokonaiskuvaa henkilöstöhallinnon ja -johtamisen kentässä. Osaamiseni tulevana HR-ammattilaisena kasvoi eksponentiaalisesti ja antoi hyvän pohjan itseni kehittämislle. Harjoitteluni päätteeksi tarjoutui mahdollisuus tehdä samaiseen yritykseen opinnäytetyö. Lähimmän kollegan ja esimiehen ehdotuksesta valikoitui aiheeksi edellä mainitun asiakasprosessin kehittäminen. Asiakasprosessia oli nyt hoidettu ja työstetty vuoden ajan, joten ajallisesti kehittämistarvetta oli hyvä lähteä selvittämään. Vuosi oli nyt kokemusta, ja toiseen vuoteen mentäessä oli hyvä lähteä kehittämään toimintaa.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yrityksen toimeksiantona. Toimeksiantaja on henkilöstövuokrausta ja rekrytointipalveluja tarjoava yritys. Se toimii valtakunnallisesti koko Suomen alueella, ja sillä on toimintaa myös muutamassa muussa maassa. Kyseisen henkilöstövuokrausyrityksen asiakas, tuotanto- ja logistiikka-alan yritys, on opinnäytetyön kannalta keskeisin sidosryhmä. Tässä opinnäytetyössä kehitetään tämän tuotanto- ja logistiikka-alan yrityksen henkilöstöprosessia toimeksiantajan näkökulmasta. Opinnäytetyössä kuvataan tätä prosessia tarkasti henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon näkökulmasta. Tämä prosessi on toimeksiantajalle kilpailuetua tuova toiminto, ja siksi yritys esitetään tässä dokumentissa henkilöstövuokrausyritys X:nä. Tämä mahdollistaa tutkittavan prosessin mahdollisimman tarkan ja realistisen kuvauksen, kehittämisen ja analysoinnin. Jos tätä salausta ei tehtäisi, ei esiteltäviä asioita voisi julkisesti esittää. Tuotanto ja logistiikka-alan yrityksestä, jonka henkilöstöprosessia toimeksiantaja hoitaa, käytetään puolestaan tästä eteenpäin nimitystä asiakasyritys Y. Tätä yritysasiakassuhdetta käsitellään tarkemmin luvussa kolme.

Yritysmailma on jatkuvassa muutoksessa. Yritysten ulkoisen ympäristön muuttuessa organisaation on joko seurattava perässä tai jäätävä paikoilleen. Jälkimmäinen vaihtoehto useimmin kuitenkin johtaa suuriin ongelmiin, mahdollisesti jopa toiminnan lopettamiseen. Organisaation kehittäminen kuvaa niitä toimia, joilla lisätään organisaation yksilöiden ja yksiköiden välistä toimintaa. Kyseistä vuorovaikutusta voidaan alkuun kehittää testaamalla esimerkiksi erinäisissä koetilanteissa, lopullisena tavoitteena kuitenkin kehitetyn toimintamallin sisällyttäminen organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Kehittämisen tavoitteet voivat vaihdella suuresti. Yleisiä parannuskohteita on toiminnan tehokkuuden ja laadun parantaminen, työyhteisön hyvinvoinnin parantaminen sekä työyhteisön osaamisen ja ammattitaidon parantaminen. (Kauhanen 2009, 29-30.)

Tutkimus- ja kehittämistoiminta on järjestelmällistä toimintaa tavoitteena tiedon lisääminen ja sen soveltaminen käytäntöön, jossa keskeistä on uuden asian tuominen esille. Tutkimus- ja kehittämistoiminta jaotellaan perustutkimukseen, soveltavaan tutkimukseen sekä kehittämis-työhön. Perustutkimus ei tähtää käytännön muuttamiseen. Se keskittyy esimerkiksi uusien



teorioiden analysointiin ja testaamiseen. Soveltava tutkimus puolestaan keskittyy nimenomaan käytännön sovellutukseen. Kehittämistyö tai tuote- ja prosessikehitys on tutkimuksen ja kokemuksen perusteella saadun tiedon avulla parantaa olennaisesti muun muassa prosesseja, järjestelmiä ja menetelmiä. (Tutkimus- ja kehittämistoiminta 2014.) Tutkimus on aina monivaiheinen prosessi. Nämä vaiheet ovat riippuvuussuhteessa. Karkeasti ajateltuna prosessi lähtee käyntiin tutkimusongelman määrittämisellä, ainakin alustavalla tasolla. Seuraavaksi seuraa aiheeseen ja teoriaan perehtyminen ja ongelman täsmentäminen. Kolmantena vaiheena on aineiston keruu ja analysointi. Lopuksi edeltävien toimien pohjalta kirjoitetaan johtopäätökset ja laaditaan raportti. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 14.) Tutkimusongelma on tutkimuksen keskiössä. Tutkimusongelma on se kysymys, johon tutkimuksella pyritään vastaamaan, mihin tarvitaan lisäymmärrystä tai ratkaisua. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 28.)

Tämä kehittämistyö on toteutettu Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyönä. Edeltävä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena kehittämistyönä. Teema-haastattelu toimi aineistonkeruumenetelmänä. Tutkimusongelmaksi kohdentui toimeksiantaja yrityksen X asiakasyritys Y:n henkilöstöprosessin kehittäminen. Tutkimusongelmaa tukeviksi kysymyksiksi muotoutuivat kysymykset henkilöstöprosessin toimivuudesta, sekä siitä, miten sen eri elementit toimivat, miten sen hallinta on organisoitu ja miten näitä toimia voisi mahdollisesti kehittää. Tärkeä huomio tämän työn lukijalle on, että tarkasteltavana oleva henkilöstöprosessi ei liity yrityksen X omaan sisäiseen henkilöstöprosessiin, vaan asiakasyritys Y:lle räätälöityyn henkilöstöprosessiin, jonka toimintaa yritys X hoitaa. Yritys Y on siis strategisena toimintona ulkoistanut oman henkilöstöprosessinsa yritys X:lle. Tämä henkilöstöprosessi perustuu siten henkilöstövuokraukseen. Kyseinen prosessi on yrityksen X rakentama osaprosessin kokonaisuus, josta muodostuu kyseinen asiakkaan Y henkilöstöprosessi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kyseisen henkilöstöprosessin tämän hetkinen tila sekä kartoittaa kehittämistarvetta. Tavoitteet tälle tutkimukselle ovat asiakasprosessin kehittämistarpeen määrittäminen sekä mahdolliset kehittämisehdotukset. Tavoitteena on totuudenmukainen kuvaus prosessista sellaisena kuin se on, ja sen kehittämistarpeesta. Tavoitteena oli myös selvittää, voisiko kyseisen asiakasprosessin toimintamallista nostaa esille joitakin muissa vastaavissa, niin nykyisissä kuin tulevaisuudessa, asiakasprosesseissa toimivia elementtejä. Mitä tästä asiakkaan henkilöstöprosessista voisi mallintaa muihin asiakasprosesseihin?

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne ja teoreettinen viitekehys

Tämä opinnäytetyö rakentuu teoriaosuudesta sekä tutkimusosuudesta. Henkilöstöprosessi, joka toimii tämän työn kehityskohteena, määritteli pitkälti teoriaosuuden sisällön. Toisin sanoen tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet muodostavat tämän työn teoreettisen viitekehyksen. Työssä esiteltävää asiakasprosessia työstetään ja kehitetään henkilöstöjohtamis-

lähtöisesti. Siten henkilöstöjohtaminen on luontevasti tämän työn teorian pohjana. Henkilöstöjohtaminen itsessään on niin laaja aihe, että rajauksia oli pakko tehdä. Ratkaisuna oli keskittyä henkilöstöjohtamisessa niihin osa-alueisiin, jotka liittyivät tutkittavaan henkilöstöprosessiin. Niinpä tässä työssä kuvataan henkilöstöprosesseja, joista varsinkin rekrytointia käsitellään tarkasti. Lisäksi selvitetään miten henkilöstöasiat organisoidaan yrityksessä kiinnittäen huomiota keskittämisen ja hajauttamisen mahdollisuuksiin. Tässä työssä käsitellään myös viestintää ja henkilöstön sitoutumista. Toimeksiantajayrityksen alaa, henkilöstönvuokrausta, käsitellään omana lukunaan. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluna, ja sen haastattelurunko rakentui myös samaisen henkilöstöprosessin ympärille nojaten samalla teoriaan. Näin kokonaisuudesta saatiin ehyt kokonaisuus, jossa teoria tukee vahvasti tutkimuksen aineistoa ja siitä nousevia kehitysehdotuksia.

Tästä johdannosta siirrytään tämän työn pääteorialukuun, joka rakentuu henkilöstöjohtamisen alle. Alkuun on aina hyvä käydä perusteita läpi. Strategia ja strateginen ajattelu on tärkeää työelämässä ja johtamisessa, joten strategiseen henkilöstöjohtamiseen tehdään lyhyt katsaus. Näiden saattelemana lähdetään tarkastelemaan henkilöstöprosesseja, rekrytointia sekä perehdytystä. Henkilöstöasioiden organisointia tarkastellaan hajautetun ja keskitetyn toiminnan kannalta ja kuvataan lyhyesti viestintää. Henkilöstön sitoutumista käsitellään lyhyesti omana alalukunaan. Se linkittyy keskeisesti henkilöstönvuokrausalaan, jota käsitelläänkin siis omana, kolmantena lukunaan. Siinä alaa tarkastellaan yleisesti ja avataan alan käytänteitä. Tämän jälkeen asiakasyritys Y:n henkilöstöprosessi kuvataan yksityiskohtaisesti. Kuvaus toimii tutkimuksellisen osuuden nykytilan kuvauksena. Tämä jälkeen vielä pohjustetaan tulevaa tutkimusta. Neljännessä luvussa tarkastellaan tämän työn tutkimusta. Analysoidaan eri vaihtoehtoja ja perustellaan tehtyjä ratkaisuja. Tutkimuksen rakenteen läpikäynnin jälkeen siirrytään itse kehittämistyön lukuun. Siinä käydään läpi teemahaastattelu teemoittain sekä kehitysehdotukset. Yhteenvedossa kokonaisuus tuodaan yhteen ja arvioidaan tämän opinnäytetyön onnistuminen.

## 2 Henkilöstöjohtaminen

Yritys koostuu siellä työskentelevistä henkilöistä. Henkilöstöjohtamisella pyritään saamaan henkilöstöresurssit mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. Kauhanen (2010, 16) määrittelee henkilöstöjohtamisen olevan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Puolestaan Peltosen (2007, 95-97) mukaan henkilöstöjohtaminen viittaa kolmeen eri asiaan: se on johtamista pyrkimyksenä täyttää organisaation tavoitteet henkilöstöresurssien osalta. Se on toimintojen kokonaisuus, josta muodostuu yksilöä koskeva kehämäinen prosessi. Se on henkilöstöosaston toiminnan sujuvuuden varmistamista osana organisaation toimintaa. Henkilöstöjohtamista määriteltäessä voidaan listata yleisesti hyväksytyjä toimintoja kuten rekrytointia, osaamisen johtamista ja motivointia. Kuitenkaan

yleisesti hyväksyttyä määritelmää henkilöstöjohtamiselle ei ole pystytty luomaan. Tämä johtuu pitkälti henkilöstöhallinnon yllättävänkin laajasta toimintakentästä. Isompana kokonaisuutena ymmärrettynä henkilöstöjohtaminen on vaikuttavana tekijänä myös esimerkiksi yrityksen strategisissa linjauksissa, organisaatorakenteissa sekä ydinosaamisen kehittämisessä. (Beardwell & Claydon 2010, 4-5.)

Henkilöstöjohtaminen on aina ollut osa yritysten toimintaa, sillä yritykset toimivat ihmisten työpanoksella. Termi, jota henkilöstöjohtamista on käytetty, on tosin vaihdellut eri vuosikymmeninä. Toisen maailmansodan jälkeen alkoi henkilöstöhallinto kehittyä varsinaiseksi omaksi liiketoiminnan osa-alueeksi. (Helsilä & Salojärvi 2009, 23.) Henkilöstöhallinnon ja -johtamisen voi nähdä pohjautuvan ihmissuhdekoulukunnan kehitykseen. Ihmissuhdekoulukunta kehittyi pitkälti Yhdysvalloissa 1900-luvun alussa, ja sen ajatukset omaksuttiin varsinaisesti 1950-luvulla. Ihmissuhdekoulukunnan synty pohjautui tieteellisen liikkeenjohdon herättämän arvostelun rinnalle. Pelkän tuottavuuden tavoittelun sijaan ihmissuhdekoulukunta kiinnitti huomiota myös työn sosiaaliseen puoleen. Työmoraalin parantamiseen, yhteistyön lisäämiseen sekä työhyvinvoinnin edistämiseen alettiin kiinnittää enemmän huomiota. Suomessa ihmissuhdekoulukunta sai enemmän huomiota hieman myöhemmin, 1960-luvulla. 1970-lukua kuitenkin pidetään Suomessa varsinaisena henkilöstöhallinnon vuosikymmenenä. Työpsykologia, työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen yleensä ovat edelleen jatkuvasti kehittymässä ja ajankohtaisia aiheita. (Seeck 2008, 103-104, 151, 153.)

Henkilöstön työpanos on organisaation toiminnan edellytys. Siten henkilöstöä voi pitää organisaation tärkeimpänä resurssina. Samaan aikaan se usein myös vie eniten organisaation tärkeää resurssia, pääomaa. Rahalla saa, mutta se ei aina riitä. Tasapainoilu pääoman, osaamisen, sitoutumisen ja ajan kesken onkin keskeinen haaste henkilöstöjohtamisessa. (Kauhanen 2010, 16-17.) Collins (2001, 13) kuvaa hyvin miten henkilöstö on se resurssi, joka ratkaisee. Tutkissaan todellisten menestysyritysten syntyä hänellä oli tiettyjä ennako-oletuksia. Hän uskoi tulevaisuuteen siihen tulokseen, että johtajien kannalta tärkeintä olisi määrittää menestyvä strategia ja visio. Hän käytti metaforana bussia, johon ensin hankittiin oikeat ihmiset paikoilleen ja väärät ulos, ja vasta sitten päätettiin, minne suuntaan bussi lähtee. Ihmiset eivät ole tärkein resurssi, vaan oikeat ihmiset oikeilla paikoilla. Tärkein kysymys Collinsin mukaan olisin siis kuka, sitten vasta mitä.

Tärkeimpänä resurssina henkilöstö on hauras ja siten riskialtis. Henkilöstön sitoutuminen yritykseen ei ole itsestäänselvyys, varsinkaan tämän päivän työelämässä, jossa työntekijöiden liikkuminen on yleistä, eikä se johdu enää pelkästään rahasta. Kuitenkin yksilötason osaaminen on yhä tärkeämpää, ja organisaation sisällä osaaminen on nykyään harvemmin siirrettävissä suoraan uusille tekijöille. Henkilöstön mahdolliset osaamista ja asenteita koskevat puutteet heijastuvat suoraan yrityksen palvelun laatuun luonnollisesti aiheuttaen yritykselle tap-

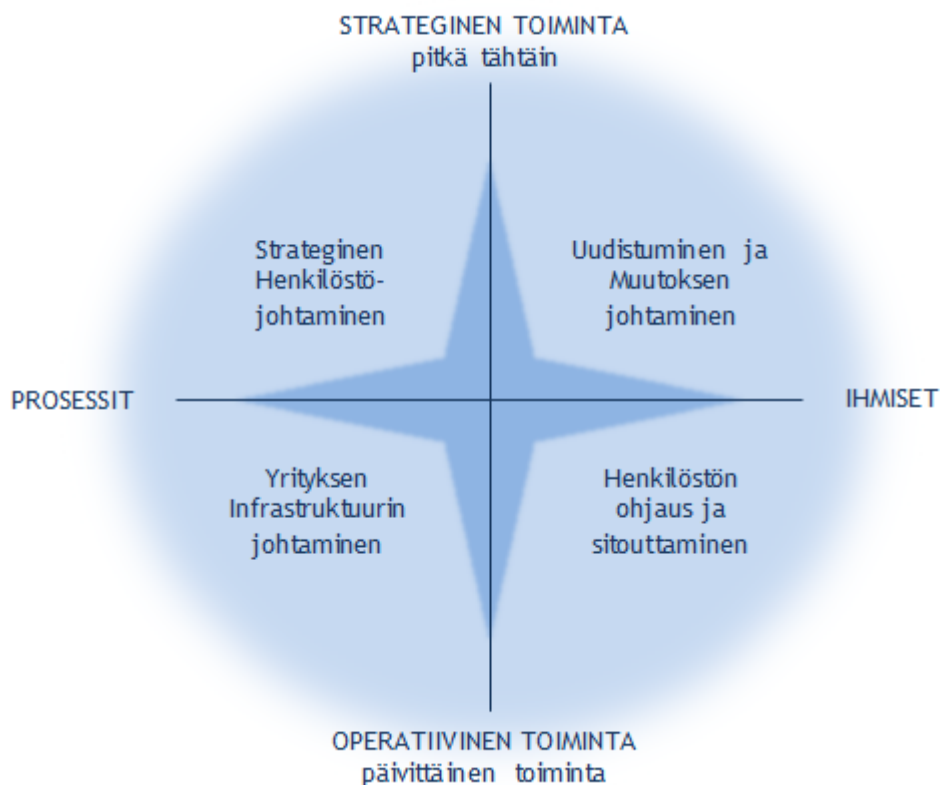
pioita niin tuloksellisesti kuin imagollisestikin. Motivointi ja osaamisen johtaminen ovat keskeisiä toimintoja henkilöstöjohtamisessa. Myös nykyään paljon esillä olevat yritysmaailman voimasanat laatu ja innovaatiot ovat suurelta osin henkilöstön toiminnan varassa. Ne ovat seurausta hyvästä motivaatiosta ja sitoutumisesta yrityksen toimintaan. Innovatiivisuus on edellytys menestymiselle markkinoilla, mutta niitä ei synny, ellei henkilöstö pyri kehittämään toimintaa edelleen. (Viitala 2013, 8-9.)

Työympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Teknologian kehitys seuranaan informaatiotulva, asiakkaiden ja henkilöstön odotusten jatkuva muuttuminen sekä organisaatioiden uudelleenjärjestyminen ovat kaikki nousussa. Tieto ei ole myöskään koskaan aiemmin vanhentunut yhtä nopeasti. Pysyäkseen pinnalla yrityksen täytyy vähintään pysyä ympäristön muutoksen tahdissa, muuten se jää jälkeen eikä sieltä ole välttämättä paluuta. Henkilöstöjohtaminen on keskeisessä asemassa, kun puhutaan muutosjohtamisesta ja organisaation muutoksesta. Muutokseen vastaaminen vaatii joustavuutta. Joustava organisaatio pystyy reagoimaan muutospaineeseen. HR-ammattilaiset pyrkivät lisäämään organisaation mahdollisuutta joustaa ja vastata muutospaineeseen. (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich 2012, 134-137.)

Kun mietitään organisaation kykyä joustaa, pitää huomioida myös pyrkimys vakaaseen toimintaan. Henkilöstöjohtaminen on siis melkoista tasapainoilua yrityksen johtamisessa. On otettava huomioon lyhyen ja pitkän ajan tavoitteet. On pystyttävä toimimaan tuloksellisesti nyt, mutta varmistettava taloudellisen toimintakyvyn säilyminen myös pitkällä tähtäimellä. Henkilöstön joustavuus määrittyy monen eri tekijän perusteella. Se on kykyä hallita henkilöstön määrää ja osaamista, oli kyseessä sitten henkilöstön vähentäminen tai lisääminen, osaamisen liikkuminen tai sen hankkiminen. Työn sijoittumisen ja työtapojen tulee myös joustaa. Työtä voidaan tehdä monellakin tapaa. Kustannusten tulee joustaa liiketoiminnan edellyttämällä tavalla, ja se vaikuttaa myös esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän joustavuuteen. (Viitala 2007, 9.) Joustavuus ja valmius muutokseen tehostavat suorituskykyä, ja tähän henkilöstöjohtamisella tulee pureutua niin organisaatio- kuin yksilötasollakin (Ulrich ym. 2012, 138).

Edellä mainittu joustavuuden suunnittelu ja muutosvalmius on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Jotta henkilöstöjohtamisella saadaan suurin hyöty yritykselle itselleen, on henkilöstöjohtamisen määriteltävä omat tavoitteensa. Näiden tavoitteiden määrittelyllä saadaan määriteltyä myös ne tehtävät, joilla henkilöstöjohto parhaiten täyttää roolinsa osana kokonaisuutta. Ulrich (2007, 46-63) määrittelee henkilöstöjohtamisen neljän tärkeimmän eri roolin perusteella. Vaikka malli on vanha, on se edelleen toimiva pohja kokonaisuuden ymmärtämiseen. Keskeistä näissä neljässä roolissa on tärkeys pystyä toimimaan sekä operatiivisesti ja strategisesti, kuitenkin samojen tavoitteiden suuntaisesti. On myös nähtävä toimintaa lyhyen ja pitkän ajan kuluessa. Toiminnan kohteina toimivat prosessit ja ihmiset. Näiden ulottuvuuksien pohjalta voidaan määrittää neljä roolia: strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen inf-

rastruktuurien johtaminen, henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen sekä uudistuminen ja muutoksen johtaminen. Henkilöstöjohtaminen muodostaa siis kokonaisuuden, joka muodostuu hallittavilla strategiset ja operatiiviset prosessit, jonka tueksi vaaditaan kykyä ihmisten johtamiseen.



Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa (Ulrich 2007)

## 2.1 Strateginen kytkentä

Strategia on organisaation tavoitteiden saavuttamista varten määritetty toimintojen kokonaisuus (Peltonen 2008, 65). Luotettavan kilpailuaseman saavuttamiseksi organisaation taloudelliset ja henkiset resurssit tulisi kohdistaa ja koota yhteen toimivaksi strategiseksi kokonaisuudeksi. Toimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet huomioiden määritellään liiketoiminnan luonne ja laajuus. (Kauhanen 2010, 18.) Strateginen henkilöstöjohtaminen puolestaan on henkilöstöjohtamisen käytäntöjen integroimista yrityksen liiketoimintastrategiaan (Peltonen 2008, 98).

Perinteisesti ajateltuna strateginen johtaminen keskittyy organisaation kehittämiseen kahdella tavalla. Toinen painopiste on markkinoissa ja hyvän aseman saavuttamisesta kilpailijoihin

nähdessä, ja toinen painopiste keskittyy sisäänpäin katsomiseen, eli analysoidaan resursseja ja kehitetään osaamista. Hyvän strategian pohjalla ovat kattavat analyysit. Toimivia malleja ovat esimerkiksi SWOT- ja PESTEL-analyysit. (Peltonen, 2008, 65.) Ulrichin (2007, 108) mukaan henkilöstöammattilaiset tukevat organisaation strategiaa parhaiten silloin, kun liiketoimintastrategia kyetään muuttamaan toiminnaksi. Tämän toiminnan pohjana on henkilöstöstrategia, joka muistuttaa pitkälti minkä tahansa toiminnan osa-alueeseen keskittyvää strategiaa.



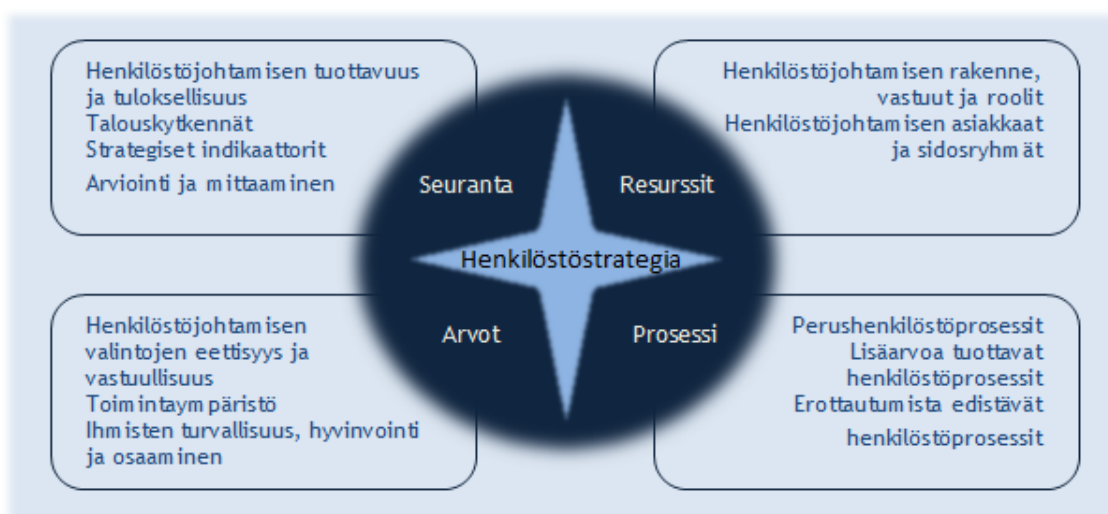
Kuvio 2: Onnistuneen strategian yleiset tekijät (Grant 2008, ks. Beardwell & Claydon 2010)

Strateginen henkilöstöjohtaminen on pitkälti sitä, että henkilöstöä koskevat asiat tuodaan osaksi yrityksen strategiaa (Rinta-Mäntä 2002). Jotta organisaation strategia on kokonaisuudessaan hyvin suunniteltu ja sen toteutus mahdollisimman tehokasta, on siinä otettava huomioon myös henkilöstöasiat. Henkilöstöressurssien tulee vastata strategian edellyttämää tasoa, muun muassa osaamiseltaan ja määrältään. Henkilöstöjohtamisella varmistetaan ydinosaamisen tehokkuus sekä henkilöstön tehokas toiminta suhteessa organisaatorakenteeseen. (Lawler 2012.) Strategisessa henkilöstöjohtamisessa on tärkeä myös kysyä, millaisella johtamisella yrityksen strategiset tavoitteet saavutetaan. Myös eettisyys ja vastuullisuus ovat keskeisiä elementtejä strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Työhyvinvointi, turvallisuuskysymykset sekä ympäristöasiat ovat kaikki otettava huomioon, ja niiden tulee pohjautua organisaation arvomaailmaan. (Rinta-Mäntä 2002.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen keskeisin merkitys liittyy siis organisaation suorituskyykyyn ja sen tehostamiseen (Beardwell & Claydon 2010, 73). Henkilöstöammattilaisen kannalta tämä tarkoittaa kykyä strategiseen sijoittumiseen tai positiointiin. Tämä edellyttää neljää eri asiaa. Ensinnäkin on ymmärrettävä niin sanottua business-kieltä. Kun ymmärtää organisaation toimintaa kokonaisuutena, henkilöstöasioiden lisäksi esimerkiksi laskennallista ymmärrystä, saa

kokonaisvaltaisemman kuvan siitä, miten organisaatio toimii, miten yritys tuottaa arvoa. HR-ammattilaisen olisi syytä myös olla yhteydessä ulkoisiin sidosryhmiin, varsinkin asiakkaisiin. Hyvä business-osaaminen antaa tähän enemmän valmiuksia. Kolmantena osa-alueena on kokonaisvaltainen ymmärrys toimintaympäristöstä, kuten sen teknologisista ja poliittisista muutoksista. Tästä seuraa osaamista, jossa ulkoisessa toimintaympäristössä ilmeneviä trendejä tulkitaan ja muutetaan sisäiseksi toiminnaksi. Lisäksi strateginen henkilöstöjohtaminen on osallistumista strategiseen päätöksentekoon ja linjauksiin. Tässä HR-ammattilaisella on oma roolinsa. Näitä ovat strategian tarinankertoja, strategian tulkitseja ja strategian toteutumisen helpottajia sekä luomisen mahdollistajia. Edellä mainittujen ominaisuuksien avulla henkilöstöammattilaiset strategisina kumppaneina auttavat organisaatiota hahmottamaan sijoittumisensa ulkoiseen toimintaympäristöön, auttavat tunnistamaan, vastaamaan ja ennakkoimaan asiakkaiden odotuksia sekä tukevat strategista toimintaa. (Ulrich ym. 2012, 67-84.)

Helsilä ja Salojärvi (2009, 29-32) ovat mallintaessaan henkilöstöjohtamista ja sen laajaa tehtäväkenttää sijoittaneet sen keskiöön henkilöstöstrategian. Kokonaisuus muodostuu erilaisista osa-alueista, prosesseista, osaprosesseista ja niin edelleen. Kokonaisuuden muodostuessa henkilöstöjohtaminen on monessakin mielessä enemmän kuin osiensa summa. Henkilöstöstrategian voisi ajatella toiminnan keskiöön, johon muut toiminnan ulottuvuudet nojaavat.



Kuvio 3: Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Helsilä & Salojärvi 2009)

Henkilöstöstrategian tarkoitus on määrittää ne suuntaviivat, joilla henkilöstön osalta varmistetaan liiketoimintastrategian onnistuminen. Riittävän osaamisen varmistaminen organisaatiossa on tärkeää. Keskiössä on myös se, miten henkilöstö kokonaisuudessaan muodostetaan muutaman vuoden aikajänteellä. Yrityksen vision tulisi olla kaiken toiminnan lopullisena kohteena, näin myös henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstövisio olisi myös hyvä laatia henkilöstöstrategian kiintopisteeksi. Siinä tulisi miettiä, millaisella henkilöstön kokoonpanolla henkilös-

tövisio saavutetaan. (Viitala 2007, 61-62.) Henkilöstöstrategiaa on syytä tarkastella myös ulkoisen ja sisäisen ympäristön näkökulmasta. On syytä pohtia sellaisia asioita, kuten miten oma yritys sijoittuu kilpailuympäristöön ja millaisia mahdollisuuksia ja uhkia ulkoinen ympäristö asettaa. Puolestaan sisäisen ympäristön kannalta on syytä keskittyä organisaation henkilöstön rakentumiseen ja organisatorisiin tekijöihin, kuten itse organisaation rakenteeseen ja organisaatiokulttuuriin. (Kauhanen 2010, 22-27.)

Helsilä ja Salojärvi (2009, 57-69) rakentavat henkilöstöstrategian neljän eri ulottuvuuden, tulokulman, pohjalta. Niitä ovat yleisten henkilöstöön liittyvien linjavetojen tarkentaminen, liiketoimintastrategian täsmentäminen, erottuvuuden tuominen liiketoiminnalle sekä neljantenä HR-funktion toiminnan kehittäminen.

Henkilöstöstrategian linjavetojen tarkentaminen vastaa strategian peruskysymyksiin. Keskiössä on koko henkilöstö. Asiat, joita tässä on otettava huomioon ovat henkilöstön määrään liittyvät kysymykset, rekrytoinnin tavoitteet, osaamisen kartoittaminen ja osaamisen kehittäminen ja mahdollinen hankinta, palkintajärjestelmän selventäminen sekä mittareiden asettaminen ja seuranta. Kyseessä ovat siis kaikki henkilöstöhallintoon liittyvät keskeiset prosessit. (Helsilä & Salojärvi 2009, 57-69.)

Toisena tulokulmana liiketoimintastrategian täsmentäminen pureutuu niihin kysymyksiin, joilla määritetään, miten henkilöstöstrategia sulautuu liiketoimintastrategiaan ja millä keinoin henkilöstöjohtamisen kannalta voidaan edistää liiketoimintastrategiaa. Tämän perusteella myös selviää, miten paljon yritys on panostanut strategioiden integroimiseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 57-69.)

Kolmas ulottuvuus keskittyy siihen, miten henkilöstöjohtamisella voidaan tuoda selvää lisäarvoa organisaation kokonaistoimintaan sekä huomattavaa etua kilpaileviin yrityksiin nähden. Tarkastelun kohteena ovat henkilöstöjohtamisen prosessit. Ideaalitulanteessa päästään käsiksi niihin prosesseihin, jotka ovat ominaisimpia omalle organisaatiolle ja joita kehittämällä ei saada vain huipputasoa olevia prosesseja, joita on alan parhailla yrityksillä, vaan edukseen erottuvia prosesseja, joilla erotutaan kilpailusta edelläkävijöinä. Viimeinen tulokulma keskittyy itse HR-funktion kehittämiseen ja siihen, miten itse HR-toimintojen kokonaisuus kehittää itseään ja sen osaamista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 57-69.)

## 2.2 Prosessit

Liiketoimintaprosessi on tietyn tavoitteen saavuttamiseksi yhteen sovitettujen tehtävien kokonaisuus. Lisäarvoa haetaan joko sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. (Lecklin 2006, 123.) Kaiken työn voi ajatella prosessiksi. Asiat tehdään vaiheittain tähdäten prosessin tuotokseen.



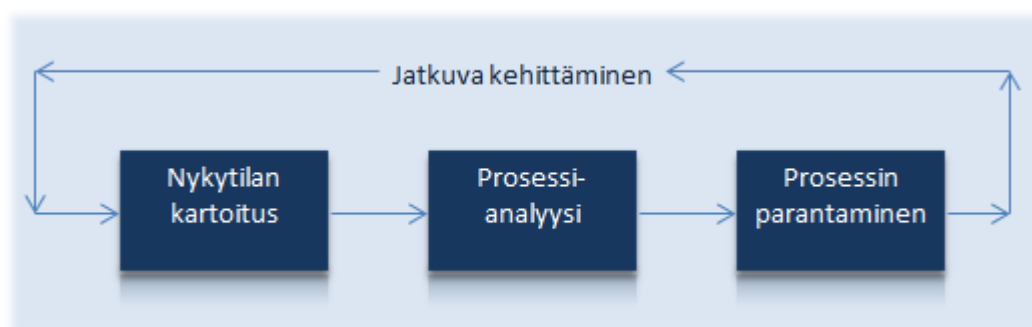
Prosessilla on siis aina jokin lopputulos. Prosessilla on myös aina asiakas, jolloin joku hyötyy tehdystä työstä. Prosessin eteneminen pitäisi saada asiakasajattelun mukaisesti alkamaan asiakkaasta ja päättymään asiakkaaseen. Kuka tämä asiakas on, on sitten tapauskohtaista. (Pesonen 2007, 129.) Projektista prosessit eroavat niiden toistuvuudella, ja projekti on ainutkertainen. Prosessien toistuvuus helpottaa niiden mittaamista. (Lecklin 2006, 123-124.)

Liiketoimintaprosessi muodostuu, kun prosessi saa syötteen, niin sanottu inputin, joka prosessin toimintoketjussa muotoutuu yhdessä prosessiin laitettujen resurssien kanssa suoritteeksi, niin sanottu outputiksi. (Pesonen 2007, 129.) Prosessiin sijoitetut resurssit koostuvat ihmisten työstä ja osaamisesta, menetelmistä ja erityistaidoista, ohjauksesta ja koneista sekä muista oleellisista resursseista. Näiden resurssien sujuvalla hyödyntämisellä saatuun syötteeseen saa asiakas toivutunlaisen tuloksen. (Lecklin 2006, 124.) Prosessit luokitellaan ydin-, tuki- ja avainprosesseihin. Ydinprosessit ovat toiminnan keskiössä ja ne alkavat ulkoisesta asiakkaasta ja päättyvät ulkoiseen asiakkaaseen. Myös tukiprosessit keskittyvät asiakkaaseen, mutta usein sisäiseen asiakkaaseen. Nimensä mukaan ne tukevat ydinprosesseja saavuttamaan lopullisen tuloksen. Avainprosessit ovat kaikki ne prosessit, joiden toimimattomuus vaikuttaa kriittisesti päätavoitteeseen. Näitä ovat kaikki ydinprosessit ja tapauskohtaisesti tietyt tukiprosessit. (Pesonen 2007, 131.)

Yksi prosessiajattelun keskeisin ydinkohta on asiakkaan pitäminen keskiössä oman organisaation osastojen toimintatavoista riippumatta. Prosessit saattavat siis rikkoa organisatorisia rajoja. Asiat eivät siis aina etene ylhäältä alas tai vasemmalta oikealle. On tärkeää tosin tiedostaa, onko kyseessä ulkoinen todellinen asiakas vai sisäinen asiakas. Tosin kuten Pesonen (2007, 130) toteaa, saattaisi toimivin ajattelutapa olla sellainen, jossa kaikki asiakkuudet ajatellaan ulkoisiksi. Ulkoisen asiakkaan ollessa kyseessä voidaan organisaatio ajatella pyramidiksi, joka koostuu osastoista, ylhäältä johdosta alaspäin. Asiakkaan etu siis on, että asiakkaan tarpeet etenevät organisaatiossa mutkitta eivätkä jää vaikkapa myynti- ja henkilöstöosaston väliseen informaatiokuiluun. Voisi ajatella asiakkaan prosessin nuolena, joka etenee organisaatioissa mutkitta. (Pesonen 2007, 130.)

Yrityksen täytyy pystyä kehittämään liiketoimintaansa pysyäkseen mukana kilpailussa. Kehittämällä prosesseja kehitetään myös liiketoimintaa asiakkaan oletettaman palvelun mukaisesti sekä tehostetaan sisäistä toimintaa. Lecklin (2006, 134-136) kuvaa prosessien kehittämismallin neljävaiheisen kentän avulla. Kaiken kehittämistoiminnan pohjalla on nykytilanteen kartointus. Selvitetään siis miten tällä hetkellä toimitaan. Keskeistä on kuvata nykyinen toimintamalli prosessikaavioiden, prosessikuvausten ja yleisen toimivuuden analysoinnin avulla. Nykytilanteen pohjalta laaditaan prosessianalyysi. Keskiössä tässä vaiheessa on selvittää ongelmat, ratkaista ne vaaditulla tavalla hyödyntäen tilanteeseen sopivia työkaluja ja arvioida tarkasti muodostuvat kehitysvaihtoehdot. Mittareiden laatiminen kehityksen seurantaan on todellisen

hyödyn saamiseksi ehdottoman tärkeää. Prosessianalyysin pohjalta voidaan päätyä tekemään pieniä korjauksia tai vaihtoehtoisesti radikaalejakin linjauksia. Prosessin parantamisen vaiheessa laadittu suunnitelma laitetaan täytäntöön. Prosessin kehittäminen on jatkuvaa, joten toiminnan edetessä on syytä ajoittain palata lähtöruutuun ja mittareiden ja nykytilanteen pohjalta jatkaa kehitystyötä tarpeen vaatimalla tavalla. Kehittämistoimissa on myös tärkeä muistaa, että muutokset eivät ole pelkästään teknisiä, vaan muutos koskee myös henkilöstön toiminatamalleja. On siis otettava huomioon henkinen muutosprosessi, jota voi lähestyä muutosjohtamisen näkökulmasta.



Kuvio 4: Prosessien kehittäminen (Lecklin 2006)

### 2.2.1 Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan puhua sen tehtäväkentästä, elementeistä tai ulottuvuuksista. Se on osa-alueiden kokonaisuus, joka muodostaa organisaation selkärangan. (Helsilä & Salojärvi 2009, 29.) Henkilöstötoiminnot ovat niitä organisaation toimintoja, joissa hoidetaan henkilöstöön liittyvät tehtävät, kuten rekrytoinnit, palkitsemiset ja henkilöstön kehittämistoimet. Yhä useammin kuitenkin puhuttaessa henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta eri osa-alueet ymmärretään henkilöstöprosessien kokonaisuutena. (Viitala 2007, 21-22.)

Henkilöstöprosessit voidaan määritellä monella tavalla ja niiden kokonaisuus voidaan muodostaa organisaatiokohtaisesti. Nämä prosessit ovat ydinprosessien tukitoimintoja, jotka ajallisesti linkittyvät toimintaketjuiksi. Niiden yhteensopivuutta ja toimivuutta tulisi kehittää jatkuvasti tavoitteena suoraviivainen toiminta, jossa asiakkaan toiveet täyttyvät tehokkaalla toiminnalla. (Viitala 2007, 22.)

Henkilöstöprosessien määrä on ollut tasaisessa kasvussa. Määrään vaikuttaa myös niiden ryhmittely. Organisaation henkilöstöprosessien määrä vaihtelee viiden ja viidentoista välillä. Nämä prosessit voidaan jakaa perushenkilöstöprosesseihin ja prosesseihin, jotka voidaan kytkeä organisaation strategiaan tavoitteisiin. Nämä strategiset prosessit tuovat lisäarvoa tai par-

haimmillaan mahdollistavat erottautumisen kilpailijoista. Niiden arvo yritykselle määrittyy sen mukaan, miten laadukkaasti strategista henkilöstöjohtamista ja sen prosesseja hallitaan ja kehitetään yrityksen toiminnassa. Aina on mahdollista toteuttaa henkilöstöprosesseja myös yleisesti hyväksyttyjen mallien pohjalta, niin sanotulla ”massamentaliteetilla”. Tällä teknikalla ei kuitenkaan erottauduta kilpailusta eikä se edusta strategista toimintaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 91-92.)

Perushenkilöstöprosesseiksi voidaan luokitella työsuhdeasiat, työhyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen sekä henkilöstöpalvelut. Varsinkin työsuhdeasiat ovat usein hyvin hallinnollisia ja suoraviivaisia toimintoja. Esimerkiksi työsopimuksen laatiminen ei edellytä strategisia kytkeitä. Toisaalta lainsäädännölliset asiat tulevat usein selvemmin mukaan työsuhdeasioissa. Työoikeuden kysymykset linkittyvät moneenkin henkilöstöhallinnon perusprosessiin. Esimerkiksi työaikaan, vuosilomiin tai irtisanomisiin liittyvät asiat tulee hoitaa lain mukaan ja tasavertaisesti. Nämä perusprosessit ovat toiminnan pohja, jonka päälle voidaan rakentaa strategisempia toimintoja. Vaikka ne eivät siis itsessään juurikaan ole liiketoimintaa kehittäviä toimia, voi niiden laiminlyönti jarruttaa muuta strategisempaa toimintaa. Ei myöskään pidä ajatella, ettei toiminnan kehittäminen koskisi perusprosesseja. Asioita kun voi hoitaa niin monella tavalla. (Helsilä & Salojärvi 2009, 91, 237.)

Kun perusprosessit keskittyvät toiminnan pyörittämiseen ja mahdollistamiseen, niin strategiset henkilöstöprosessit siis keskittyvät niihin prosesseihin, joilla voidaan tuoda yritykselle selvää lisäarvoa ja mahdollisesti jopa sellaista etua, jolla erotutaan kilpailussa. Näitä prosesseja ovat varsinkin rekrytointin kokonaisuus, osaamisen johtaminen ja kehittäminen sekä suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen. Esimiestyö ja johtaminen ovat keskeisessä asemassa, kun puhutaan strategisista henkilöstöprosesseista. Se ei itsessään ole prosessi, vaan se on toimintaa, jonka puitteissa asioita hoidetaan. (Helsilä & Salojärvi 2009, 91-93.)

### 2.2.2 Rekrytointiprosessi

Kuten edellä on todettu, rekrytointi ja siihen liittyvät kysymykset ovat henkilöstöjohtamisen kokonaistoiminnassa sieltä strategisimmasta päästä. Henkilöstönhankinta tai rekrytointi on toimintojen kokonaisuus, joilla organisaation henkilöstö- ja osaamistarpeet saadaan täytettyä (Viitala 2007, 100). Rekrytointi on toiminto, jossa organisaatio on suorassa yhteydessä ulkoiseen toimintaympäristöön. Tästä syystä on tärkeää suorittaa rekrytointi eettisesti ja moraalisesti oikein ja siten, että toiminta näyttää reilulta myös ulospäin. Imagolliset kysymykset ovat osa rekrytointia. Huonosti hoidettu rekrytointi saattaa heikentää työnantajaimagoa. (Foot & Hook 2002, 58-59.)

Imago ei ole ainoa syy, miksi rekrytointiin kannattaa panostaa. Se on useimmiten iso investointi, ja siinä tehdyt toimet voivat olla haitallisia pitkään. Onnistunut rekrytointi kuitenkin tuo organisaatioon lisää osaamista ja siten kehitysvoimaa ja siten heijastuu myönteisesti laatuun. (Viitala 2007, 100.) Rekrytointiprosessi koostuu monista toiminnoista, jotka voi ajatella myös omiksi osaprosesseiksi. Kokonaisuutena rekrytointiprosessi kuitenkin käsittää toimet alkaen siitä, kun organisaatioissa havaitaan tarve henkilöstön hankintaan, ja päättyy vasta silloin, kun uusi työntekijä on pidemmän aikaa toiminut organisaation palveluksessa. Kuvio 5 havainnollistaa rekrytointiprosessin kuuden vaiheen kautta.



Kuvio 5: Rekrytointiprosessin vaiheet (Kauhanen 2009, Markkanen 2002, Viitala 2007)

Rekrytointiprosessi siis alkaa, kun yrityksessä tulee esiin selvä hankintatarve. Tämä tarve voi tulla esille äkillisesti tai kyseessä voi olla esimerkiksi työnmäärän jatkuva kasvaminen. Usein on, että hankintatarve on henkilöstösuunnitelman osana. Yllättäviä syitä voivat olla talouden äkilliset muutokset, irtisanoutumiset tai vaikkapa vanhempainloma tai hoitovapaa. Oli syy mikä hyvänsä, on tärkeää tarkasti arvioida hankinnan todellinen tarve. Tässä on arvioitava, onko rekrytointi välttämätön. Esimerkiksi toimintamalleja kehittämällä tai sopivalla määrällä ylityötä voisi mahdollisesti selvitä ruuhkasta. Jos ei ole tarvetta palkata vakituista työntekijää, voi aina hankkia määräaikaisen tai mahdollisesti osa-aikaisen työntekijän. On tärkeää lähteä täyttämään tarvetta siihen sopivalla ratkaisulla. (Kauhanen 2009, 73-74.)

Toinen asia, johon on heti aluksi syytä pureutua, on päätös sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin välillä. Kuten termit antavat ymmärtää, sisäinen rekrytointi keskittyy tarvittavan osaamisen etsimiseen organisaation sisältä, omasta henkilöstöstä, kun taas ulkoinen puolestaan organisaation ulkopuolelta, eli haetaan uutta verta yritykseen. Molemmissa vaihtoehtoissa on puolensa, mutta myös mahdolliset haittansa. Sisäinen rekrytointi on usein nopeampi ja luotetta-

vampi. Paikkaa hakevat henkilöt ovat entuudestaan tuttuja, kuten myös heidän motivaatio- ja osaamistaustansa. Tällöin myös itse organisaatio on henkilölle tuttu, ja itse perehdytys tehtävään on usein paljon nopeampaa. Sisäinen rekrytointi on myös taloudellisempi ratkaisu, kun voidaan välttää esimerkiksi paikan mainostamiseen menevät kulut. Vapaa paikka ilmoitetaan usein sisäisessä kanavassa, esimerkiksi nykyään lähes jokaisessa isommassa yrityksessä olevassa intra-järjestelmässä. (Viitala 2007, 106-107.) Sisäisessä rekrytoinnissa on myös negatiivisia puolia, kuten se, että organisaatioon ei saada uusia ideoita ja vanhat toimintatavat istuvat tiukassa. Ongelmaksi saattaa tulla myös valitsematta jääneiden katkeruus ja liiallinen kilpailu uramahdollisuuksista. (Kauhanen 2009, 72.) Kuitenkin juuri urasuunnittelu on sisäisessä rekrytoinnissa tärkeää. Se on työntekijöiden mahdollisuus liikkua organisaatiossa ylöspäin ja sivutaan tai muihin tehtäviin ja siten kehittää itseään, osaamistaan sekä organisaation osaamis-pohjaa. (Viitala 2007, 107.)

Kuten todettua, ulkoinen rekrytointi on taloudellisia ja ajallisia resursseja enemmän vievä toiminto. Se voi olla varsinkin pienemmässä yrityksessä isokin investointi. Siksi siihen kannattaa panostaa huolella. Ulkoinen rekrytointi on tarpeen, kun esimerkiksi yrityksestä ei löydy entuudestaan tiettyä osaamista, yrityksen toiminta kasvaa, halutaan muuttaa organisaatiokulttuuria, varsinkin sen muutoksen yhteydessä, tai voidaan hakea strategista etua hakeamalla tekijöitä kilpailevista yrityksistä. Talousvaihtelut vaikuttavat myös, mutta niiden haasteellisuus piilee vaihtelevuudessa, jolloin tarve ei välttämättä kestä pitkään. (Viitala 2007, 110-111.) Haasteina ja haittapuolina ulkoisessa rekrytoinnissa on pidempi perehdytysjakso ja uuden tekijän sopeutuminen organisaation toimintatapoihin, motivaatiokysymykset sekä yleisesti ottaen se, löydetäänkö oikeasti sopivaa tekijää. (Kauhanen 2009, 72.) Tästä eteenpäin tarkastellaan rekrytointiprosessia lähinnä ulkoisen rekrytoinnin kannalta.

Kun on todettu, että on todellinen tarve uudelle työntekijälle ja valittu sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin väliltä, on seuraavaksi keskityttävä määrittämään, mitä vaatimuksia kyseistä paikkaa kohden vaaditaan ja mitä kanavia käytetään sen mainostamiseen. On määritettävä yksityiskohtaisesti, millaisia ominaisuuksia uudelta tekijältä vaaditaan. Tähän määrittelyyn tulisi osallistua lähimmän esimiehen lisäksi myös ylempää johtoa ja henkilöstöpuolen osajia. Olisi syytä arvioida myös uuden tekijän tilannetta muutaman vuoden tähtäimellä, voisiko esimerkiksi muutaman vuoden päästä hänestä olla vaativampiin tehtäviin. Henkilöstösuunnittelulla on siis tässä roolinsa. (Kauhanen 2009, 76.)

Tiedot, taidot ja koulutustausta sekä kokemus ovat melko helppoja määrittää vaatimuksiksi. Voidaan vaatia vaikkapa kahden vuoden kokemusta taloushallinnosta tai tutkintoa kuten tradenomi luonnollisesti riippuen siitä, mihin tehtävään rekrytoidaan. Henkilökohtaisten ominaisuuksien mittaaminen ei olekaan enää niin helppoa. Tällaisia ominaisuuksia, joita yleisimmin paikkaan valitulta toivotaan, ovat esimerkiksi ryhmätyötaidot, esiintymistaito, kielitaito ja

kansainvälisyys, myynnillinen osaaminen, liiketaloudellinen osaaminen, paineensietokyky, kirjallinen kyvykyys sekä erikoisalan syvälinen osaaminen. Listaa voisi jatkaa pitkäänkin. Näissä vaatimuksissa haasteellista on niiden mittaaminen. Samoin se, kun arvioidaan mitkä ovat kyseisen tehtävän kannalta olennaisia. Kaikki edellä mainitut ja monet muut ominaisuudet ovat varmasti hyviä ominaisuuksia, mutta on tärkeää pitää selkeästi erillään ne vaatimukset ja ominaisuudet, joilla on oikeasti merkitystä. (Kauhanen 2009, 76-77.)

Seuraavaksi valitaan kanava tai kanavat, joita halutaan hyödyntää henkilöstön hankinnassa. Näitä kanavia on runsaasti. Kanavaa valittaessa on mietittävä, paljonko halutaan sijoittaa resursseja, mitä hakijalta vaaditaan sekä pohdittava sijaintiin liittyviä kysymyksiä. Kyseessä oleva toimiala vaikuttaa myös kanavan valintaan. Yleisiä kanavia ovat muun muassa työvoimatoimistot, internet monine mahdollisuuksineen, lehti-ilmoitukset, sosiaalinen media sekä opilaitokset. (Kauhanen 2009, 77-78.)

Näiden valintojen jälkeen siirrytään seuraavaan vaiheeseen. Työpaikkailmoituksen tekemiseen kannattaa ja tulee panostaa. On tärkeää pitää yrityksen imago mielessä. Ilmoitus on viestintää ulospäin ja siten vaikuttaa imagoon. Ilmoituksen tekemisessä on useita asioita joihin tulee kiinnittää huomiota. Ensinnäkin sen tulee kiinnittää lukijan huomio, varsinkin potentiaalisen hakijan silmissä. Se kenelle teksti on suunnattu, vaikuttaa suuresti. Jos esimerkiksi haetaan henkilöstöpäällikköä tai nuoria kesätyöntekijöitä pihatöihin, tulee näiden hakemusten olla erilaiset. Luovuus ja verbaalinen tyyli voivat vaihdella suuresti. Nuorilla esimerkiksi lyhyt, ytimekäs, räväkkä ja puhutteleva ilmoitus on varmasti toimivampi kuin sanallisesti harkittu, normaalia pidempi ilmoitus. Tämä ei toki tarkoita sitä, ettei ytimekäs ja räväkkä ilmoitus voisi olla kyseessä vaikkapa markkinointipäällikköä haettaessa. On siis tiedettävä, mitä hakee. (Markkanen 2002, 26-30.)

Ilmoituksen sisältöön tulee myös panostaa. Yleissääntönä voisi pitää sitä, että siinä tulee olla kaikki olennainen tieto kyseisestä tehtävästä. Yhdellä vilkaisulla tulee olla selvää, kuka hakee ja mitä hakee. Yrityksen logon on myös syytä olla hyvin esillä. Itse tiedon on hyvä olla pelkistettyä ja mahdollisimman tiivistä ilmaistua. Yleensä on syytä kertoa lyhyt kuvaus tulevasta tehtävästä ja kertoa myös ne olennaiset vaatimukset, jotka tehtävään vaaditaan, kuten vaikkapa kielitaitovaatimukset. Usein on myös syytä selventää organisatorinen asema, ainakin kun kyseessä on johtotehtäviin suuntaava ilmoitus. Itse yrityksestä voi myös olla olennaisia tietoja, ehkä lyhyt kertomus yrityksen historiasta tähän päivään. Palkka on luonnollisesti tapauskohtainen, mutta siitä voi olla syytä antaa suuntaa antavaa tietoa. On myös tärkeä kertoa, miten kyseistä paikkaa tulee hakea. Ilmoituksen lopussa on myös hyvä olla kappale, jossa ovat mahdollista lisätietoa varten yhteystiedot. Tavoitteena kuitenkin on, että kaikki olennainen tieto löytyy ilmoituksesta. Yleisenä mainintana voisi nostaa esiin vielä objektiivisuuden. Asiat

kerrotaan niin kuin ne ovat, ja tällä tavalla pyritään herättämään potentiaalisten hakijoiden mielenkiinto. (Markkanen 2002, 26-30.)

Ilmoituksen julkaisemisen jälkeen seuraa hakemusten käsittely. Hakemus ja sen mahdolliset liitteet, kuten CV, osoittavat hakijan kiinnostuksen paikkaa kohtaan ja kertovat, että hän itse kokee pystyvänsä suoriutumaan tehtävästä ja on valmis tietyllä palkkatasolla ottamaan tehtävän vastaan. Hakemusten käsittely voidaan aloittaa heti tai käsitellä kaikki tulleet hakemukset viimeisen hakupäivän tultua. Hakijoiden joukosta valitaan sitten potentiaalisimmat henkilöt haastatteluun. Määrä riippuu täysin tehtävästä ja yrityksestä sekä siitä, miten haastattelut hoidetaan. Esimerkiksi jos haastattelukierroksia on useampia, voidaan silloin valita alkuun enemmän hakemuksia seuraavalle kierrokselle. Tässä vaiheessa tärkeää olisi löytää hakemusten joukosta ne parhaat hakijat, jotka sitten kutsutaan haastatteluun. (Kauhanen 2009, 82-83.) Seuraavassa käsitellään neljättä vaihetta eli haastattelua.

Haastattelu on tärkeä osa rekrytointia ja samalla myös tärkeimpiä keinoja henkilöarvioinnissa (Viitala 2007, 116). Haastattelussa haetaan siis perusteita sekä erottavia tekijöitä uuden henkilön valintaan. Rekrytointihaastattelussa tulisi lähinnä keskittyä hakijan ammatilliseen osaamiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Haastattelijan pitää myös haastattelun aikana tarkkailla useita asioita, kuten arvioida miten henkilökemiat toimisivat esimiehen ja organisaation suuntaan. Mitään tiettyä kaavaa, jota pitäisi tarkasti noudattaa, ei ole. Hyvä haastattelija muodostaa itselleen kokemuksesta omanlaisen tavan viedä haastattelu läpi. Kaiken ytimessä on tulkintojen teko saaduista vastauksista. Tärkeää on myös keskittyä olennaisiin asioihin, kysyä aiheeseen liittyviä kysymyksiä sekä pitää mielessä haastattelun lopullinen tavoite. (Markkanen 2002, 53-57, 80-83.)

Haastattelu lähtee käyntiin kädenpuristuksesta. Sekin antaa jo ensivaikutelmaa ihmisestä. Alkuun on hyvä pyrkiä rentouttamaan tilanne pienellä rupattelulla, ja ensimmäinen kysymyskin on hyvä pitää rentona ja avoimena, esimerkiksi voi pyytää kertomaan hieman itsestään. CV on yleisesti ottaen hyvä runko haastattelulle. Joitakin kysymyksiä on myös syytä olla valmiina. Nämä kysymykset ovat usein kokemuksen perusteella valikoituneet hyviksi. Myös kyseisestä tehtävästä saattaa olla erityisiä kysymyksiä. Kun miettii strukturoitua ja täysin strukturoimatonta haastattelua, ideaali haastattelu muoto voisi olla näiden välissä, puolistrukturoidussa muodossa. Koulutus ja työkokemus ovat keskeisessä asemassa. Näiden aiheista on syytä käydä läpi kaikki olennainen, ja on hyvä esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelijan tulisi saada selville osaamisen ja tietojen tason riittävyys. On myös syytä selvittää, mikä on syy työpaikan vaihdolle. Jos taustasta paljastuu irtisanomisia tai koulujen keskeytyksiä, on niiden syitä kannattavaa kysellä. Työmotivaation selvittäminen on haasteellisempaa. On vaikea selvittää miksi kyseinen hakija hakee tehtävää. Motivaatio on monen asian summa, eikä se ole usein edes hakijalle itselleen selvillä. On hyvä esimerkiksi selvittää, mikä häntä haastaa

ammattillisesti, millainen työ on mielekästä, mikä on ollut suurin saavutus tai millainen on hyvä työnantaja. On myös tärkeää kysyä kysymyksiä, joissa haastateltava arvioi omia ominaisuuksiaan. Vahvuudet ja heikkoudet -kysymys on luotettava tässä mielessä. Tulevaisuuden suunnitelmista on myös hyvä kysyä: missä hakija näkee itsensä vaikkapa viiden vuoden päästä. Haastattelun loppua kohden on taas hyvä keventää tunnelmaa kysymällä vaikkapa harrastuksista. Haastateltavalle tulee antaa myös mahdollisuus kysymyksiin. On tärkeää, että hänelle annetaan myös olennaiset tiedot hausta ja sen etenemisestä. (Markkanen 2002, 57-80.)

Haastattelusta tulee paljon tietoa, joka pitäisi muuntaa järkeväksi ratkaisuksi. Haastattelija peilaa haastateltavaa omaan maailmaansa, ja tämä ohjaa päätöksen tekoa. Tunne, järki ja tahto ovat kaikki tekijöitä haastattelijan päässä. Mitään näistä ei tule sulkea pois. On kuitenkin muistettava, että päätökset on pystyttävä perustelemaan. Oletuksien teko tulee luonnostaan, mutta mieluummin kysyy enemmän, kuin tekee liikaa omia johtopäätöksiä. Myöskään liialliset yleistykset eivät ole hyvästä. Mielikuva toisesta henkilöstä koostuu niin monista asioista, että todella pienet nyanssitkin vaikuttavat suuresti. Tärkeää on pitää lopullinen tavoite kirkkaana ja pyrkiä objektiivisesti ja avoimesti arvioimaan haastateltavan mahdollinen jatko rekrytointiprosessissa. (Markkanen 2002, 90-93.)

Viidennessä vaiheessa edellisten vaiheiden työ kulminoituu henkilön valintaan. Henkilön valinnassa puhutaan usein myös henkilöarvioinnista. Henkilöarviointi alkaa jo hakemusten käsittelystä. Henkilöarvioinnilla usein tarkoitetaan yksilön monien ominaisuuksien arviointia. Rekrytointi on yleisin tilanne, jossa henkilöarviointia käytetään, mutta henkilöarvioinnit ovat yleistyneet huomattavasti osana urakehitystä. Henkilöarviointi voidaan jakaa kolmeen osaan tai menetelmäluokkaan. Ne ovat haastattelu, simulaatiot ja testit. Haastattelu on näistä yleisin ja lähes poikkeuksetta osana rekrytointia. Joihinkin tehtäviin voi olla syytä tehdä erilaisia testejä tai simulaatioita. Näiden avulla selvitetään henkilön kykyä suoriutua kyseisistä tehtävistä. Voidaan testata esimerkiksi persoonallisuutta, johtamistyyliä, paineensietokykyä tai vain jotain tiettyä käytännön toimintoa, kuten sorminäppäryyttä. Simulaatiossa voidaan keskittyä esimerkiksi esiintymiseen ja päätöksentekoon. (Niittamo 2003, 13-15, 20-21.) Kun tarvittavat haastattelut ja mahdolliset muut arvioinnit on suoritettu, pitäisi päätöksen kohdistua yhteen hakijaan. Yleisesti voisi sanoa, että mitä haasteellisempi tehtävä, sitä enemmän päätökseen osallistuvia henkilöitä. Valitulle henkilölle tulee ilmoittaa mahdollisimman pian. Myös niille, joita ei valita tulisi ilmoittaa kohteliaasti, etteivät he ole saaneet paikkaa. On tärkeää pitää yrityksen imago mielessä. (Kauhanen 2009, 88.)

Kun sopiva henkilö on valittu, seuraa kuudes vaihe, jossa solmitaan työsuhde. Työsopimus on molemmin puoleinen sopimus, jossa uusi työntekijä sitoutuu tekemään työtä sovittavaa korvausta vastaan. Sopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Lähes aina sopimus on jossain kirjallisessa muodossa. Työsopimukseen kannattaa panostaa ja siinä tulisi



olla kaikki tehtävän kannalta olennaiset tiedot, joita ovat muun muassa alkamispäivä, työaika, vuosilomat, sovellettava työehtosopimus, koeaika, sairastajan maksut sekä mahdolliset erityisehdot. Määräaikaisen sopimuksen laatiminen edellyttää työnantajalta perusteltua syytä. Näitä on esimerkiksi sijaisuus, harjoittelu tai vaikkapa työn kausiluonteisuus. Kun sopimus on allekirjoitettu, ei sitä yksipuolisesti voi muuttaa. Myöhemmin on selvitettävä kilpailukielltoon, salassapitoon, keksintöihin ja johtamisen liittyvät kysymykset. (Kauhanen 2009, 88-90.)

Kuudes vaihe käsittää myös työntekijän perehdyttämisen ja seurannan vaiheet. Seuranta kertoo, miten hyvin uusi henkilö pärjää uudessa tehtävässä ja miten hän sopii muuhun organisaatioon. Pyritään siis toteamaan onnistuiko rekrytointi. Tämä selviää vasta kuukausien päästä rekrytoinnista. Perehdytys on keskeisessä osassa onnistuneessa rekrytoinnissa. Sitä käsitellään omana alalukunaan seuraavaksi. (Österberg 2014, 109.)

### 2.2.3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on siis osa rekrytoinnin kokonaisprosessia. Perehdyttäminen tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joilla uusi tekijä saadaan osaksi organisaatiota ja joilla varmistetaan, että tekijä osaa omat tehtävänsä. Kuten Österberg (2014, 115) korostaa, hyvin hoidettuna perehdytys vie aikaa. Kuitenkin resurssit, kuten aika ja perehdytystä hoitavien työpanos, aiheuttavat usein haasteita. On siis tärkeää hoitaa perehdytys tehokkaasti, mutta kuitenkin laadukkaasti. Huonosti hoidettu perehdytys saattaa olla yllättävänkin kallista. Myös jatkuvien virheiden korjaaminen vie aikaa ja usein moneltakin työntekijältä. Myös uusi työntekijä kokee olonsa turvallisemmaksi, kun hän kokee saavansa riittävän perehdytyksen. Tämä vaikuttaa myös uuden tekijän mielialaan ja siten sitoutumiseen uuteen työympäristöön.

Perehdytys on syytä aloittaa uuden henkilön vastaanottamisella rennosti keskustellen. Alkuun on syytä hoitaa esittelyt ja pyrkiä keskinäiseen tutustumiseen. On syytä kertoa yrityksestä ja organisaatiosta ja käydä läpi millaisia tehtäviä uusi henkilö tulee tekemään. Tässä on syytä käydä läpi itse tehtävänkuvaa, mutta myös sen sitoutumista organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Myös itse perehdytyksen etenemistä on syytä selventää. Tärkeää on antaa uudelle tekijällä tunne siitä, että hän on tervetullut, hänelle järjestetään riittävä perehdytys ja varmistetaan, että hän kokee voivansa vapaasti esittää kysymyksiä. (Österberg 2014, 115-116.)

Vastuu perehdytyksestä on yleensä lähimmällä esimiehellä. Usein perehdytykseen osallistuu ja on syytäkin osallistua lähimpiä kollegoita ja esimiehiä siten tehden työyhteisön tutummaksi. Tärkeää on kuitenkin varmistaa, että perehdytys on laadukasta perehdyttäjistä riippumatta. On myös tärkeää, että itse perehdyttäjän motivaatio on kunnossa ja hän on halukas tehtävään. Perehdyttäjä on uuden tekijän tukihenkilö ja perehdyttäjän huono asenne vaikuttaa uuden työntekijän tervetulleisuuden tunteeseen. Usein perehdytystä varten organisaatiossa

on laadittu listoja perehdytyksen sisällöstä. (Kauhanen 2009, 92.) Voidaan puhua myös perehdytysuunnitelmasta, joka on perusteellisempi kuvaus perehdytyksen sisällöstä ja etenemisestä, sekä vastuualueista. Riippuen toki tehtävästä ja organisaatiosta, on läpi käytäviä asioita aina kuitenkin runsaasti. Läpikäytäviä asioita useimmiten ovat muun muassa yritys ja sen sidosryhmät ja asiakkaat, oma organisaatio ja henkilöstö, arvot ja toimintatavat, yrityksen fyysiset tilat ja kulkureitit, työaikaan koskevat kysymykset, palkka-asiat, turvallisuuskäytännöt ja terveydenhuollon kysymykset, oman työskentelyn ympäristön läpikäynti, oman tehtävän läpikäynti sekä mahdolliset muut asiat kuten vaikkapa henkilöstöedut. Lista on pitkä eikä kaikkea usein pysty sisäistämään kerralla, ehkei edes viikossa. Perehdytyksen tueksi on hyvä myös koota erilaista tukimateriaalia, esitteitä, ohjeistuksia, palkanmaksuaikatauluja sekä kaikkea tarpeellista tehtävästä suoriutumisen tueksi ja toimintatapojen ymmärtämisen mahdollistamiseksi. (Österberg 2014, 118-123.)

Perehdyttämisen tulee luonnollisesti sopia yhteen työtehtävän ja työsuhteen pituuden kanssa. Jos esimerkiksi perehdytetään vaikkapa kesätyöntekijää, tulee perehdyttämisen olla lyhyt, mutta sisältää kaiken oleellisen tiedon. Myös jos tehtävä on melko suoraviivainen, ei perehdytykseen tarvitse käyttää turhaa aikaa selittämällä yrityksen strategisia tavoitteita. Voidaan mahdollisesti jopa perehdyttää useita tekijöitä kerralla. Jos toisaalta on kyse vaikkapa esimiestehtävästä, ovat painopisteet ja kesto aivan toiset. Silloin esimerkiksi sidosryhmien esittelyyn ja varsinkin tulevaan roolin johtajana uudessa organisaatiossa tulee kiinnittää paljon huomiota. Vaikuttavia tekijöitä ovat siis tuleva työnkuva, työsuhteen kesto, työkokemus ja ammatillinen osaaminen sekä ikä. Ikä vaikuttaa siinä määrin, että nuori työntekijä tarvitsee usein opastusta perusasioissa. Vanhemmalla ja kokeneemmalla tekijällä on jo usein entuudestaan kokemusta, osaamista ja oma-aloitteisuutta hieman enemmän, ja siten perehdytyskin on usein nopeampaa. Jos perehdytetyllä on entuudestaan kokemusta vastaavanlaisista tehtävistä, saattaa hänellä olla jopa jotain annettavaa jo kokemuksensa ansiosta. Uuden työntekijän olisikin hyvä haastaa vanhoja käytänteitä. Muutaman kuukauden jälkeen uusi työntekijä on jo omaksunut uuden ympäristön käytänteet, ja siten kriittisten huomioiden tekeminen vähenee. (Österberg 2014, 116-118.)

Lyhyissä työsuhteissa, kuten kesätöissä, kausiavuuissa ja harjoitteluissa, on myös tärkeää panostaa perehdytykseen. Huonon yrityskuvan antaminen pysyy henkilön mielessä pitkään, eikä sitä paranneta helposti. Tällä saattaa olla pitkäkantoisia vaikutuksia. Myös lyhyiden työsuhteiden perehdytys on siis syytä hoitaa kunnolla. Oli kyseessä millainen perehdytys tahansa, on sillä vaikutus liiketoimintaan. Siksi uuden henkilön vastaanottaminen osaksi tiimiä, hyvällä asenteella ja ammattitaidolla, hyödyttää koko organisaatiota. (Österberg 2014, 118-125.)

## 2.3 Organisointi

Henkilöstöhallinnollisen tehtäväkokonaisuuden järjestely henkilöstöjohtamisen näkökulmasta riippuu monesta eri tekijästä. Liiketoiminnan luonne, toiminnan laajuus ja henkilöstömäärä ovat muun muassa asioita, jotka vaikuttavat keskeisesti siihen, miten henkilöstöasiat organisoidaan yrityksessä. Mitä suurempi yritys on, sitä suurempia ovat sen henkilöstöosasto ja sen eri yksiköt. Henkilöstöammattilaisten tehtävänkuvat vaihtelevat rekrytointiin erikoistumisesta palkanlaskentaan. Rooleja on monia. (Viitala 2007, 254-255.) Aikaisemmin tässä työssä esitelly Ulrichin neljän roolin malli kuvastaa myös sitä, mihin henkilöstöasioiden organisoinnilla pyritään vastaamaan. Jo yksilötasolla olisi hyvä tiedostaa oma rooli HR-ammattilaisena organisaatiossa ja se, mitä lisäarvoa se tuo. Henkilöstövastaavien pitäisi pystyä nykyään organisoimaan toimintaa huomioiden ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät. (Kauhanen 2009, 217-218.)

Tutkiessaan henkilöstörakenteita Sparrow, Hird, Hesketh ja Cooper (2010, 39-42) toivat esille haasteita, joita organisointiin liittyy. Ensinnäkin kokonaisuus muodostuu eri elementeistä, ja haaste onkin siinä, miten ne saadaan toimimaan kokonaisuutena. Toisena haasteena on suunnitelmien ja rakenteiden viestiminen ja toteutus suunnitelmien mukaan. Vaarana ovat siis väärinymmärrykset. Kolmantena haasteena on osaavan henkilöstötiimin muodostaminen. Osaava tiimi pystyy luomaan sopivan rakenteen. Neljäs haaste on taas tämän rakenteen luominen siten, että se todella vastaa tarpeita. Henkilöstöammattilaisten olisikin syytä miettiä seuraavia asioita: Onko rakenteissa epätasapainoa? Onko rakenteiden puitteissa tapahtuva toiminta sujuvaa? Missä määrin mahdolliset puutteet ja ongelmakohdat haittaavat toimintaa? Miten organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat henkilöstörakenteisiin?

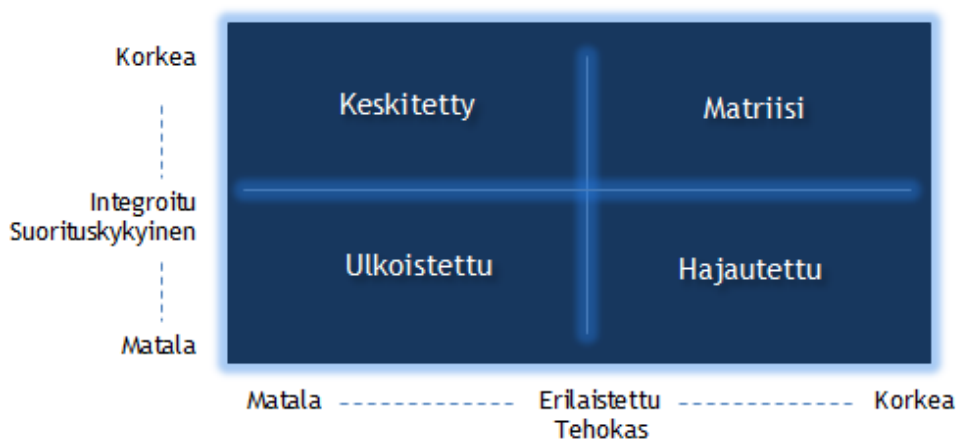
Toimivan henkilöstöosaston rakenne mahdollistaa ja tukee henkilöstösuunnitelman ja strategian toteutumista. HR-rakenteita voi hioa loputtomiin ja rooleja muutella ja siirtää vastuita henkilöltä toiselle. Tietyillä toimilla saadaan luotua henkilöstökokonaisuus, joka tuottaa arvoa. Ensin on määriteltävä mistä lähtökohdista organisaatio voidaan muodostaa. Valittavana on keskitetääkö vai hajautetaanko toimintaa. Tämän jälkeen henkilöstöorganisaation varmistetaan sopivan yhteen liiketoimintaorganisaation kanssa. Henkilöstöosaaminen pitäisi saada muutettua asiakastuottavuudeksi. Seuraavaksi on syytä selventää eri henkilöstöroolit ja lopuksi suunnitellaan, miten nämä roolit toimivat yhtenä kokonaisuutena. Henkilöstörakenteiden suunnittelussa voidaan soveltaa samoja käytänteitä kuin organisaatiorakenteiden suunnittelussa. (Ulrich ym. 2012, 241.)

### 2.3.1 Keskittäminen vai hajauttaminen

Keskittämisen ja hajauttamisen problematiikka koskettaa henkilöstöjohtamista monelta eri suunnalta. Ensinnäkin siinä otetaan kantaa päätöksentekoon ja siihen, missä menee toiminta-

vapauksien rajat. Tehdäänkö päätökset tietyssä HR-johtoyksikössä, josta ne ohjeistetaan organisaation muille tahoille, vai muodostuuko henkilöstöorganisaatio omista yksiköistä, joissa on oma johto ja vapaa päätöksentekovalta. Toisena vaikuttavana tekijänä on tietojärjestelmien vaikutus. Jos organisaatiossa on käytössä yhteinen järjestelmä, on joitakin asioita pakko yhdenmukaistaa. Pienempien yksiköiden on pakko omien toimintamallien sijaan toimia tietojärjestelmän asettamien toimintatapojen mukaisesti. Kolmas asia keskittyy osaamiseen ja johtamisen voimavaroihin. Joskus voi olla järkevintä, mahdollisesti pakollista, keskittää osaamista varmistaen riittävä taso joka yksikössä. Osaajien rekrytointi ja kehittäminen laajasti hajautetussa mallissa voi olla turhan haastavaa ja resursseja vievää toimintaa. Neljäntenä kohtana ovat vielä resurssit yleensä. Liiketoiminnan tulee olla tehokasta ja taloudellista. Voi olla, että keskittämällä päästään lähemmäksi näitä tavoitteita ja samalla parannetaan laatua kun voidaan paremmin keskittää resursseja sinne, missä niitä tarvitaan. (Viitala 2007, 258-259.)

Usein kuitenkin sentralisaatio ja desentralisaatio kulkevat käsi kädessä. Jos halutaan hoitaa asioita samalla lailla koko organisaatioissa, toimia keskitetään. (Viitala 2007, 257.) Rajat näiden kahden organisoinnin ulottuvuuden välillä voivat olla melko hatarat, ja usein tietoisesti niitä yhdistellään omalle toiminnalle parhaan rakenteen löytämiseksi. Näin luodaan matriisirakenne. Neljäntenä vaihtoehtona on henkilöstöprosessien ulkoistaminen kokonaan tai osittain. Silloin voidaan keskittyä vaikkapa pelkästään osaamisenjohtamiseen. Yksi ulkoistamisen muoto on henkilöstövuokrausyritysten palveluiden ostaminen. (Ulrich ym. 2012, 242-243.) Nämä neljä organisoimismallia ovat kuvattuna kuviossa 6.



Kuvio 6: Organisaationrakenteen perusvaihtoehdot (Ulrich ym. 2012)

Matriisirakenne on siis oman toiminnan kannalta parhaan ratkaisun löytäminen räätälöiden keskitettyjä ja hajautettuja elementtejä. Matriisirakenteinen henkilöstöorganisaatio saattaa pitää sisällään palvelukeskuksia ja osaamiskeskuksia. (Ulrich ym. 2012 243.) Teknologiaan nojaten palvelukeskus toimii tietyssä organisaation yksikössä tarjoten tukea ja neuvontaa koko

organisaatiolle. Palvelukeskukset voivat hoitaa myös hallinnollisia ja pitkälle standardoituja tehtäviä. Palvelukeskuksen keskeisin hyöty on sen tuoma taloudellinen hyöty. Tosin haittapuolena voi olla paikallisten yksiköiden toiminnan tuntemuksen puute. Osaamiskeskus puolestaan on yksikkö, jossa on tietyn henkilöstötoiminnon keskitettyä osaamista. Ne toimivat konsernille tavallaan konsulttiyksikköinä, erikoistuen esimerkiksi osaamisen kehittämiseen tai palkitsemisjärjestelmiin. Nämä osaamiskeskukset voivat muodostua hyvinkin tarpeen mukaan. (Viitala 2007, 259-260, Ulrich ym. 2012, 243.) Tosin kuten Sparrow ym. (2010, 40) käsitellessään henkilöstörakenteiden virheitä toteavat, että osaamiskeskuksia saatetaan muodostaa liiankin herkästi, jokaiselle henkilöstötoiminnan kokonaisuudelle. Yrityksissä harvemmin on osaamiskeskuksia kuitenkaan vaikkapa innovatiivisuudelle tai asiakastuntemukselle. Osaamiskeskusten tuleekin perustua todelliseen osaamiseen ja niiden on tuettava rakenteita perustellusti eikä olla olemassa vain koska tietyssä yksikössä on huippuosaamista.

Muotoiltaessa henkilöstörakenteita on syytä pohtia, miten itse yritysorganisaatio rakentuu. HR-rakenteiden tulisi vastata yritysrakenteita. Monitahoisen organisaatorakenteen henkilöstöasiat tulee todennäköisesti myös hoitaa hieman monitahoisemmin yksinkertaisen organisoinnin sijaan. Tämän päivän isot organisaatiot hyödyntävät usein jonkinlaista matriisimallia. Matriisirakennetta sovellettaessa voivat palvelukeskusten ja osaamiskeskusten lisäksi henkilöstöresurssit ottaa myös kahta muunlaista roolia. Toinen keskittyy asiakastarpeiden vastaimiseen ja yhtenäisten toimintamallien suunnitteluun. Tämä on sulautettu malli. Toinen taas keskittyy yhteisen ilmeen antamiseen asiakaskantaan ja muotoilee yrityksen yhteisiä aloitteita toiminnaksi. Tätä kutsutaan yritys malliksi. Näitä neljää mallia tai roolia voidaan soveltaa henkilöstön organisoinnissa tilanteesta riippuen luoden toimivan kokonaisuuden. (Ulrich ym. 2012, 244-246.)

Henkilöstövoimavarojen organisointi yrityksessä on hyvin tapauskohtaista. Oikeaa tapaa ei ole. Haasteena keskittämisessä ja hajauttamisessa on se, miten ne vaikuttavat henkilöstön toimintaan. Jos keskitetään liikaa, saatetaan karsia yksiköiden innovatiivisuutta ja kehitysherkkyyttä. Silloin saatetaan luoda ilmapiiri, jossa vain toimitaan konsernijohtoon ohjeistuksella. Pätevät henkilöstöasiantuntijat saattavat todeta vaikuttamisen mahdollisuudet liian vähäisiksi vaihtaen yritystä. Näin katoaa organisaatiosta tärkeää osaamista. Liiallinen hajauttaminen puolestaan johtaa erillään toimiviin yksiköihin, jotka keskittyvät tavallaan oman kuplansa toimintaan, eikä yhteistyöstä synny. Myöskään osaaminen ei tällöin liiku organisaatiossa. Henkilöstöorganisaation muodostaminen vaatii siis tasapainoilua. Rakennetta voi olla syytä vaihtelevasti hajauttaa tai keskittää tilanteen mukaan. Esimerkiksi heikon taloustilanteen aikaan henkilöstöasioita usein keskitetään. Tärkeää onkin jakaa HR-rakenteiden muodostamisen vastuita, jolloin osaamisresurssit saadaan tehostetusti käyttöön. (Viitala 2007, 260.)

Henkilöstöjohtamisen organisoinnin haasteita mietittäessä on mietittävä myös toimintamallien läpivientiä. Keskeisenä kysymyksenä on päättää missä määrin toimintamallit yhdenmukaistetaan. Tiedetyt toimintamallit on syytä tehdä samalla tavalla koko organisaatiossa, kun taas joidenkin osalla voi antaa yksikkökohtaisia vapauksia. Yhteinen tietojärjestelmä on esimerkiksi toimintamalleja yhdistävä tekijä. Toimintamallien yhdenmukaistamisessa on puolensa. Kokonaisuuden johtaminen ja liikkuvuus organisaation sisällä helpottuu, parhaat toimintamallit leviävät luontevasti organisaatiossa sekä päällekkäisen asioiden tekeminen vähenee. Parhaimmillaan voidaan jopa yhtenäistää organisaatiokulttuuria. Toimintamallien kanssa on sama haaste kuin rakenteen yleisesti keskittämässä. Liiallisella toimintamallien yhdenmukaistamisella saatetaan menettää tärkeää herkkyyttä kehittämistoimiin. Myös osaamisen hyödyntäminen saattaa heikentyä. (Viitala 2007, 261.)

Henkilöstökokonaisuuden organisointi muodostuu myös prosessien hallinnasta. Yhdessä tietys-  
sä paikassa hoidettava tai tietyn henkilön tekemänä prosessi ei välttämättä edellytä organisaatio tasolla muiden toimia. Kuitenkin on olemassa prosesseja, joiden läpivientiin osallistuu useita yksiköitä tai henkilöitä organisaation sisällä. Kuten aiemmin todettiin, prosessilla on aina sisäinen tai ulkoinen asiakas. Ulkoisen asiakkaan prosessi voi mennä useamman välikäden kautta oman organisaation sisällä. Olisi hyvä ajatella kaikki nämä vaiheet ulkoisen asiakkaan näkökulmasta, eli myös sisäiset toimet suoritetaan siten, että laatu olisi sama kuin toimitettaessa ulkoiselle asiakkaalle. Tätä kuvaa termi sisäinen asiakkuus. (Pesonen 2007, 232.)

Prosessin liikkua organisaation sisällä saatetaan joskus ajatella, että seuraava tekijä hoitaa mahdolliset puutteet. Tämä ei ole toiminnan kannalta järkevää, sillä jos edellisen vaiheen tuotos ei ole sillä tasolla että seuraava tekijä voi sitä jatkaa, joutuu kyseinen tekijä joko korjaamaan tuotosta tai lähettämään sen takaisin korjattavaksi. Tämä hidastaa kokonaisprosessia. Prosessin tulisi liikkua organisaatiossa sulavasti ennalta sovitulla tavalla. Tässä johtaminen on keskeisessä asemassa. Ketju täytyy saada toimimaan siten, että ulkoinen asiakas saa tuotteen haluamallaan tavalla, mutta myös siten, että organisaation sisällä prosessi kulkee kitkattomasti. Sisäistä asiakasta voi ja olisi syytäkin kohdella kuin ulkoista asiakasta. (Pesonen 2007, 233-234.)

### 2.3.2 Etäjohtaminen

Organisaatorakenne joka koostuu useista fyysisesti erillään olevista yksiköistä asettaa omia haasteita henkilöstöjohtamiseen. Hyvä esimiestyö on edellytyksenä, kun johdetaan esimerkiksi toisessa kaupungissa työskentelevää yksikköä. Voidaan puhua myös etäjohtamisesta eli siitä, miten johdetaan olematta kasvotusten kosketuksessa. Organisaatio toteuttaa perustehtävää: hoitaa operatiiviset toiminnot, koordinoi sekä kehittää toimintaa. Johtamisessa kysymys kuuluukin missä ja miten nämä toimet hoidetaan kun kyseessä on esimerkiksi prosessi,

johon osallistuu viiden eri yksikön henkilöstöä. Kyseessä on siis vähintään tietyllä tasolla keskitettyä toimintaa. Haasteeksi tulee se, millaisia päätösvapauksia annetaan etäyksiköille. Etäisyys vaikuttaa monellakin tavalla. Kommunikointi ilman toisen näkemistä saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä. Myös jos viestintä on esimerkiksi sähköpostin varassa saattaa tulla vastaan tilanne, jossa viestitulva käy mahdottomaksi hallita. Tietyillä toimilla etäältä johtamista voi tuki helpottaa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 124.)

Kun johdetaan fyysisesti erillään olevaa toimintaa, olisi johtajan hyvä omata seuraavia ominaisuuksia monien muiden ominaisuuksien lisäksi. Suunnittelutaito on keskeinen; Käsitteet ja mallit on syytä sisäistää ja muuntaa tehokkaaksi toiminnaksi. Tarvitaan neuvottelu- ja sovitte-  
lutaitoja, jotta saadaan eri yksiköt ja henkilöt toimimaan yhteisen tavoitteen mukaisesti. Lisäksi johtajan olisi hyvä osata toimia kehittäjän roolissa. Oppiminen ja kehittäminen ovat tärkeitä elementtejä jos halutaan tehdä tehokasta toimintaa myös tulevaisuudessa. Yleisesti voidaan puhua kutomisesta. Tämä viittaa kokonaisuuden muodostamiseen, jossa tiedetään minne halutaan päästä sekä missä ovat tämän hetkiset ongelmakohdat. (Vartiainen ym. 2004, 124-125.)

Tärkeää on keskittyä lopputulokseen keinojen sijaan. Tavoitteet on siis tärkeä pitää mielessä. Näiden tavoitteiden olisi syytä olla kaikkien osallisten tiedossa ja varsinkin sisäistettynä. Lisäksi tavoitteiden tulisi olla tuloksiin tähtääviä ja mitattavissa olevia. Tavoitettavissa oleminen on tärkeää johdon työssä. Etänä tapahtuvassa toiminnassa johtajan läsnä oleminen on haastavaa, mutta erittäin olennaista. Palautteen antaminen on tärkeä osa johtamista. Se on yhtä tärkeää välimatkasta riippumatta. Jos ei tiedetä toimitaanko nyt tehokkaasti, toimivasti ja tavoitteiden suuntaisesti ei kehittämistä tapahdu. Hyvä johtaja hakee palautetta myös omasta työstään. Yksi tärkeimmistä elementeistä hajautetussa toiminnassa on saada kaikki osalliset tuntemaan itsensä osaksi tiimiä. (Gupta-Sunderji 2013.)

Vastuunjako tiukan koordinoinnin sijaan voi olla hyvä keino saada osalliset tuntemaan itsensä osaksi ryhmää. Olivat vastuut mitkä tahansa, on jokaisen osallisen tiedettävä roolinsa. Vastuunjaon ja roolien kanssa yhteisymmärrykseen päästään helpoiten silloin, kun osalliset pääsevät osaksi näiden määrittelyä. Yhteiset toimintamallit mahdollistavat hajautetun toiminnan. Johtajan rooli koordinoijana ja organisoijana on keskeinen. Kokonaisuuden hallinnassa olisi syytä suorittaa seuranta ja sen tukena on mahdollisesti hyvä olla jonkin asteinen raportointikäytäntö. (Vartiainen 2004, 126-128.) Raportointi ja kaikki edellä mainitut asiat nojaavat viestintään. Kommunikoinnin merkitys vain korostuu, kun puhutaan hajautetusta toiminnasta. Viestintää ja tiedottamista käsitellään enemmän seuraavassa osiossa.

### 2.3.3 Viestintä

Viestinnän rooli yrityksen toiminnassa on keskeinen. Sillä varmistetaan henkilöstön osallistuminen ja tuki toiminnan edistämiseen. Se on mahdollista vasta, kun henkilöstö on tietoinen toiminnan tavoitteista ja päämääristä. Tämä edellyttää hyvää viestintää. Yrityksen henkilöstön tulisi tietää ja ymmärtää yrityksen visio, strategia, arvot ja keskeiset tavoitteet. (Viitala 2007, 278.) Hyvän viestinnän edellytys on myös se, että henkilöstö pidetään ajan tasalla yrityksen taloustilanteesta, muutoksista ja kehitysnäköymistä. Nämä ovat tosin jo ihan yhteistointitalaissa määrättyjä viestintävelvoitteita. (Österberg 2014, 196.) Viestintä on niin ulkoista kuin sisäistä ja vastuu näistä toimista riippuu pitkälti organisaation toimintatavoista. Sisäinen viestintä kohdistuu työyhteisön jäseniin ja se on monissa organisaatioissa henkilöstöhallinnollisen kokonaisuuden osana. Tosin myös monissa, varsinkin isommissa yrityksissä, viestintää hoidetaan omana kokonaisuutenaan. Silloin yleensä toimitaan kuitenkin henkilöstöammattilaisen konsulttoimana (Österberg 2014, 193). Toteutusmielessä viestintää harjoitetaan läpi organisaation. Sisäinen viestintä on itsessään johtamisen työkalu. Sillä voidaan vaikuttaa keskeisesti henkilöstön motivaatioon ja organisaation toiminnan tehokkuuteen. (Kauhanen 2009, 174-175.)

Sisäinen viestintä ei ole yksisuuntaista informointia vaan vuorovaikutusta. Jokainen työntekijä on osa sisäistä viestintää. Tilanteita voi tulla, joissa työntekijä joutuu kertomaan yrityksestä ulospäin. Siksi on tärkeää, että jokainen pystyy kertomaan varsinkin yrityksen ydinosaamisesta omille sidosryhmilleen. Toimiva tiedonkulku on edellytyksenä hyvälle työyhteisölle. Henkilöstön tulee tuntee, että sille informoidaan kaikki olennainen tieto. Näin ei valitettavasti aina ole. Pahin tilanne on jos henkilöstö tietää että jotain tapahtuu, mutta siitä ei kerrota. Jokaisesta aina kiinnostaa varsinkin omaa työtehtävää koskevat asiat ja muutokset. (Österberg 2014, 193-194.) Sisäinen viestintä olisikin syytä hoitaa vähintään samaan aikaan kuin ulkoinen. Omaan työtä koskevien asioiden kuuleminen ensin tiedostusvälineistä on pelkästään ikävää. (Kauhanen 2009, 174.)

Informaation perille saamiseksi on tilannekohtaisesti valittavissa monia kanavia. On myös syytä pitää mielessä, että kertaalleen viestitty asia ei välttämättä riitä sen sisäistämiseen; varsinkin jos tiedon ja mahdollisen edellytetyn toiminnan väillä on pidempi aika. Joidenkin asioiden kanssa voi olla syytä viestiä kyseinen informaatio useaan otteeseen antaen mahdollisuuden lukea ja kysyä. Toisaalta kyseessä voi olla yhdellä sähköpostiviestillä hoidettava asia. Kaikki riippuu siis viestin sisällöstä. Muutostilanteissa viestittävää informaatiota on esimerkiksi syytä toistaa. Sisäisiä kanavia on monia muun muassa johto, esimiehet ja työkaverit, erilaiset kokoukset ja tiedotustilaisuudet, yrityksen intranet ja sähköposti, ilmoitustaulut ja mahdolliset julkaisut, tapahtumat sekä klassinen puhelin ja tekstiviesti. Nämä ja monet muut kanavat ovat toimivia viestimiseen, mutta kasvotusten käydyt keskustelut ovat silti toimivimpia.



Yleensäkin johtajan on hyvä näkyä ja kuulua henkilöstön parissa. (Österberg 2014, 199.) Tämä face-to-face kommunikointi ei kuitenkaan ole aina mahdollista. On syytä esimerkiksi huomioda, että matkustaminen maksaa. Tässä onkin keskeinen haaste hajautetussa toiminnassa. Etäjohtaminen edellyttää siis oikeanlaista viestintää.

Yhteenkuuluvuus ja yhteisiä tavoitteita kohti suuntaava toiminta johtavat usein parhaaseen tulokseen. Hiljainen tieto liikkuu tekijöiltä toisille lähinnä kasvotusten tapahtuvan kommunikoinnin kautta. Yhteisten tavoitteiden viestiminen, me-hengen luominen ja osaamisen liikkuamisen mahdollistaminen ovat isoja haasteita johdettaessa erillään olevia yksiköitä ja työntekijöitä. Kollegan tai alaisen motivoiminen ilman face-to-face kontaktia on todella haastavaa. Ihmiset nojaavat monessa asiassa viestintään läsnäolon ja sosiaalisten eleiden pohjalta. Viestintään tulee siis kiinnittää normaalia enemmän huomiota, kun toimitaan fyysisesti hajautevasti. Täysin virtuaalista toimintaa harvemmin esiintyy, eli usein edes kerran vuodessa on syytä tavata kasvotusten. Mahdollisuuksien mukaan tapaamisia on syytä järjestää. Pääviestintäkanavina joudutaan kuitenkin soveltamaan muita kanavia. Sähköposti ja puhelin ovat yleisimpiä päivittäiseen käyttöön sopivia kanavia. Erilaiset webbkokoukset ovat erinomainen työkalu viestintään, sillä videon välityksellä on joitakin asioita selkeämpi informoida. Kanavien valintaan vaikuttaa keskeisesti työn vaativuus ja monimutkaisuus. (Vartiainen ym. 2004, 107, 154, 161.)

Organisaatio ei ole kuvio paperilla vaan se on toimintojen kokonaisuus, joka pyörii vuorovaihtuksen ja kommunikoinnin varassa. Organisointi ja viestintä eivät siis ole erillisiä osia. Kokonaisuus muodostuu muotoilemalla organisaatio ja sen osarakenteet sekä kommunikoinnin käytännöt yhteen. (Ulrich ym. 2012, 170.)

## 2.4 Henkilöstön sitoutuminen

Henkilöstön sitoutuminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista ja se on varsin ajankohtainen. Sitä käsitellään tässä omana alalukunaan. Aiheena se on laaja ja monitahoinen. Henkilöstön sitoutuminen on yksi vaikuttava tekijä tämän työn kehitettävässä prosessissa, ja siksi aihetta käsitellään. Henkilöstön sitoutuminen tarkoittaa henkilön psykologista suhdetta omaan työpaikkaansa, eli mitkä ovat ne tekijät, joiden takia henkilö pysyy organisaatiossa. Siinä voidaan yhden mallin mukaan erottaa kolme ulottuvuutta: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen. Affektiivinen sitoutuminen viittaa haluun työskennellä yrityksessä. Jatkuva sitoutuminen puolestaan rakentuu etujen, kuten palkkioiden ja työsuhte-etujen sekä lähtemisen haittojen suhteesta. Normatiivinen sitoutuminen puolestaan viittaa velvollisuuden tuntuun organisaation asioista. (Viitala 2007, 88-89.)

Sitoutunut henkilö on tuotteliaampi, omistautuneempi yritykselle ja on mukana pitkällä aikavälillä. Tästä seuraa parempia tuloksia ja tyytyväisempiä asiakkaita. On siis selvää, että sitoutuneet työntekijät ovat avain asemassa menestyvän organisaation rakenteessa. Johtajat toimillaan määrittävät suuresti sen millainen sitoutumiseen mahdollistava ilmapiiri työpaikalla on. Johtajan tulisi toimia vakuuttavasti, vilpittömästi ja ennen kaikkea ihmisläheisesti. Puhutaan ihmisten johtamisesta. Johtajan kannalta henkilöstön sitoutumisen kysymykset ovat aina syytä kohdentaa ensin työntekijään. Sitoutuneet työntekijät ovat seurausta hyvästä rekrytointijärjestelmästä, kiinnostavasta organisaatiokulttuurista ja oikeista toimista kun huomataan sitoutumisen tason alenevan. Hyvä palkka ei ole sitoutumisen edellytys. Palkka on iso motivaatiotekijä ja yksi työnteon perussyitä. Sitoutuminen on tunnepohjainen ja palkalla pääsee vain tiettyyn pisteeseen. Esimerkiksi suuressa kasvussa oleva aloittava yritys saattaa maksaa työntekijöilleen isoja palkkoja, mutta kun niin sanottu ”kuherruskuukausi” tulee päätökseen, eivät työntekijät jääkään yrityksen palvelukseen. Saadakseen sitoutuneita työntekijöitä johtajan tulisi muodostaa henkilöstöön tunneside. (Biro 2014.)

Työntekijän henkilökohtaisen sitoutumisen prosessi käynnistyy jo ennen työhaastattelua. Uraa luovat huippuosaajat jo hakiessaan uusia töitä valikoivat potentiaalisia yrityksiä sen mukaan, miten he uskovat voivansa toimia siellä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi saaden tehdä haastavaa ja kehittävää työtä. Hyvä palkka ja työsuhteauto eivät siis ole kaikille pääsyy hakea tiettyä työpaikkaa. Tämä on esimerkki siitä, miten tärkeä yrityksen imago on. Varsinkin arvonsa tietävät huippuosaajat haluavat tietää miksi heidän pitäisi työskennellä ja sitoutua yritykseen. Hyvän johtajan olisi syytä panostaa sitoutumishalun lisäämiseen. Se ei ole mahdollista. Se vaatii molemmien puoleista luottamusta, josta seuraa uskollisuutta. Selkeät ja mahdolliset tavoitteet, yhteiset arvot ja organisaatiokulttuuri sekä oikeat motivaatiotekijät kuten palkitsemisjärjestelmät mahdollistavat työntekijän sitoutumisen. (Biro 2014.)

Viime vuosina ihmisten käytös on muuttunut suhteessa työpaikkoihin, joissa he haluavat työskennellä. Tähän on vaikuttanut taloustilanteet, mutta myös tietyn asteinen työnteon muutos. Työnhakijat ovat varovaisempia ja kriittisempiä työpaikkojen suhteen. Talouden epävarmuus on tuonut mukanaan tietynlaista uutta suhtautumista omaan urakehitykseen. Työntekijät ovat ottaneet aktiivisempaa roolia oman uransa eteenpäin viemisessä. Tämä näkyy varovaisuutena ja kriittisenä arviointina uutta työpaikkaa kohtaan. Halutaan olla normaalia varmempia siitä, että uuden paikan tai tehtävän vastaanottaminen on oikea päätös. Varovaisuus näkyy myös työnantajien puolella. On huomattu miten kalliiksi epäonnistunut rekrytointi voi tulla. Päätöksiä harkitaan kauan ja rekrytointiin saattaa osallistua myös normaalia ylemmän tason esimiehiä. Panostetaan siis huomattavasti enemmän rekrytoinnin onnistumiseen ensimmäisellä kerralla. (Hasson 2012.)

Sitoutuminen työhön ja organisaatioon on siis monen tekijän summa. Tosin aina ei työntekijän sitoutuminen yritykseen ole edes mahdollista. On tilanteita, jotka eivät mahdollista sitoutumista tai tekevät siitä haastavaa. Osa-aika- ja freelancetyöt sekä vuokratyö ovat muuttaneet viime vuosikymmeninä näkemystä työstä. Vapaammat työsuhteet taas eivät kulje käsi kädessä sitoutumien kanssa. Osa-aikaisen työntekijän voi olla vaikea löytää asemaansa organisaatiossa. Näin voi olla myös nuorilla työntekijöillä. Voi olla, että haetaan vain kokemusta tai rahoitetaan opiskelua. Tällaiset tilanteet tulee esimiehen tiedostaa ja toimia sen mukaan. Nuoriakin on mahdollista saada sitoutumaan. Vuokratyössä sitoutumiseen liittyvät kysymykset ovat haasteita monessakin mielessä. Vuokratyötä käsitellään seuraavaksi omana lukunaan. Selvää on, että nykyään ei enää ole moniakaan, jotka tekevät koko työuransa samassa työpaikassa. Liikkuvuus on lisääntynyt ja samalla sitoutuminen on vähentynyt, tai enemmänkin se miten sitoutuminen nähdään, on muuttunut. Sitoutumisen rooli ei kuitenkaan ole vähentynyt, päinvastoin. Työntekijöiden ja työpaikkojen ominaisuudet eivät myöskään ole muuttuneet; Suhautuminen riskiin on saanut uusia muotoja ja molemmilla osapuolilla halu oikean löytämiseen ensimmäisellä kerralla on vahvistunut. (Hassson 2012.)

### 3 Henkilöstövuokraus

Tässä luvussa kerrotaan toimeksiantajayrityksen toimialasta eli vuokratyöstä, ja kuvataan nykyinen toimintamalli opinnäytetyössä kehitettävänä olevasta asiakasprosessista. Henkilöstövuokraus on järjestely, jossa työntekijä menee työnantajan toimesta toiselle työnantajalle töihin (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 139). Yritys voi tarvita vuokratyövoimaa monestakin syystä. Syitä ovat esimerkiksi sesonkivaihtelut, poikkeukselliset piikit tuotannossa, mahdolliset kampanjat ja messut tai mikä vain henkilöstön joustoa vaativa syy. Jotkut yritykset voivat jopa haluta ulkoistaa täysin henkilöstöasiat keskittyen vain ydinosaamiseen. Tällainen ulkoistusmenettely on kyseessä tämän työn asiakas Y:n henkilöstöprosessissa. Henkilöstövuokrausyritykset tarjoavat henkilöstöratkaisuja erinäisiin tilanteisiin. Nämä ratkaisut voivat olla hyvinkin asiakaskohtaisesti räätälöityjä kokonaisuuksia. Jotkut vuokratyöyritykset tarjoavat muitakin palveluita, kuten vaikkapa rekrytointipalveluja tai henkilöarviointeja. (Viitala 2007, 95.)

Vuokratyössä on kolme osapuolta: vuokrausyritys, työntekijä ja käyttäjäyritys. Vuokratyöntekijä on työsuhteessa henkilöstövuokrausyritykseen, joka toimii työnantajana. Käyttäjäyritys, tai asiakasyritys, on tehnyt sopimuksen vuokratyöyrityksen kanssa. Työntekijä tekee töitä käyttäjäyrityksen palveluksessa, tehden töitä käyttäjäyrityksen johdon ja valvonnan alla. Henkilöstövuokrausyritys vastaa palkanmaksusta ja yleisistä työnantajavelvoitteista sekä erinäisistä työsuhteasioista ja on osin ohjausvastuussa. Kuitenkin pääohjausvastuu ja työturvallisuusvastuu ovat asiakasyrityksellä. Asiakasyritys saa siis työntekijän työpanoksen ja käyttää työnjohto-oikeuttaan. Työntekijällä itsellään on myös työturvallisuusvastuu. Työntekijää ja vuokratyöyritystä sitoo työsopimus ja vuokratyöstä ja käyttäjäyritystä kauppasopimus. Asiakasyritysten

tarpeet saattavat vaihdella yhden työntekijän päivän työpanoksesta, kymmenien työntekijöiden työpanoksien johtamiseen usean vuoden ajan. Siten ratkaisut ja sopimukset ovat usein tapauskohtaisia. (Hietala ym. 2014, 13-14.)



Kuvio 7: Henkilöstövuokrauksen suhderakenne (Vuokratyöopas 2013.)

Henkilöstövuokraus on alana kasvanut viime vuosikymmeninä. Noin yksi prosentti palkansaa-jista saa palkkansa henkilöstövuokrausyritykseltä. Tämä luku tulee arvioiden mukaan kasva-maan perusteluna muun muassa talouden vakautuminen. Alan kasvu heikkeni hieman vuonna 2009 yleisen taloustilanteen takia. Vuonna 2012 alan liikevaihto oli noin 1,7 miljardia euroa. Tämä on enemmän kuin esimerkiksi taloushallinnon alalla. Henkilöstöpalvelualalla toimii yli tuhat yritystä. Suurin osa asiakasyrityksistä toimii yksityisellä sektorilla. Julkisella puolella henkilöstövuokrausta käytetään merkittävästi vain sosiaali- ja terveystoiminnassa. (Hietala ym. 2014, 18-19.)

Työvoiman vuokraamista ei ole rajoitettu lailla. Se, miten työnantaja päättää käyttää työvoi-maa ja mahdollisesti vuokrata sitä, kuuluu liikkeenjohdollisen päätösvallan piiriin. Tätä valtaa on tosin saatettu rajoittaa muun muassa työehtosopimuksissa. Esimerkiksi joillain aloilla on työehtosopimuksessa määritetty milloin vuokratyövoimaa voidaan käyttää (Vuokratyöopas 2013). Työsopimuslain määräykset voivat myös rajoittaa yrityksen halua käyttää vuokratyötä. Vuokratyöllä ei voida kiertää työsopimuslaissa työntekijän työsuhdeturvaa koskevia määräyk-siä. (Hietala ym. 2014, 32, 36.) Työnantajalla on vuokratyötä hyödyntäessään myös tiettyjä velvoitteita. Ensinnäkin vuokratyövoiman käyttö kuuluu yhteistoimintamenettelyn piiriin. Li-säksi henkilöstövastaavalle tai luottamusmiehelle jonka aluetta vuokraus koskee, tulee ilmoit-taa vuokraussuunnitelmista. Myös terveyshuollolle ja työsuojeluvaltuutetulle tulee ilmoittaa. (Viitala 2007, 95-96.)

Asiakasyritykselle vuokratyö on henkilöstökysymyksiin joustava, nopea ja vaivaton ratkaisu. Sillä pystytään vastaamaan yllättäväänkin työvoimatarpeeseen tai esille nousseeseen osaa-mispuutteeseen. Vuokratyöntekijöiden avulla voidaan myös vähentää oman henkilöstön työ-kuormaa. Usein henkilöstövuokraus keskittyykin tilanteisiin, joissa tekijöitä tarvitaan nopeasti

tai tilapäiseen tehtävään. Vuokratyöllä voidaan myös vähentää suhdanteiden ja kausivaihteluiden aiheuttamat paineet henkilöstöön lisäämällä ja vähentämällä vuokratyöntekijöiden määrää. On myös mahdollista ulkoistaa henkilöstöpalvelut kokonaan tai jokin sen osa-alue. Tällöin yrityksessä voidaan keskittyä ydinosaamiseen. Esimerkiksi isoissa yrityksissä voi olla mahdollinen strateginen ratkaisu ulkoistaa jokin yksikkö. Henkilöstönvuokrausyritys siten hoitaa tämän yksikön henkilöstöhallinnolliset toiminnot. Tällainen yksikkö voisi olla vaikkapa logistiikka- tai palkanmaksuyksikkö. (Hietala ym. 2014, 19-20.) Tällaista ratkaisua käsiteltiin edellisessä luvussa organisoinnin ala-luvussa. Yhtenä organisointi muotona oli ulkoistus. Tähän ulkoistustarpeeseen henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat toimivan ratkaisun.

Ongelmatonta vuokratyö ei ole. Päälimmäisin ongelma on epävarmuus, joka koskee kaikkia osallisia. Asiakasyrityksen kannalta epävarmuus näkyy vuokratyöntekijöiden osaamisessa ja sitoutuneisuudessa. Vaihtuvuus saattaa aiheuttaa isojaakin kustannuksia. Työn tuottavuuteen saattaa vaikuttaa alentavasti toistuvat perehdyttämiset ja työn käytänteisiin liittyvät opastukset. (Hietala ym. 2014, 22.) Myös esimiestyö asiakasyrityksessä on haastavaa, sillä suhteita voi olla vaikea muodostaa. Vuokratyöntekijät eivät ole juridisesti yrityksen listoilla ja työsuhteet ovat usein lyhyitä. Tämä asettaa haasteita myös esimerkiksi palkitsemiseen ja työsuhteetuihin. Yksi asiakasyritysten johdon huolista on lisäksi laatuongelma. Henkilöstönvuokrausyritysten palvelukyvyyn tulee olla riittävällä tasolla. (Viitala 2007, 97.)

Vuokrayritys pyrkii toiminnallaan täyttämään palvelulupauksensa käyttäjäyritykselle pyrkien luonnollisesti vähentämään samalla epävarmuustekijöitä. Tähän on varsinkin henkilöstöpalveluyritysten liittoon kuuluvilla vuokrayrityksillä olemassa tiettyjä toimintaperiaatteita. Ensinnäkin on tärkeää noudattaa työ- ja elinkeinolainsäädäntöä, toimia hyvää liiketapaa kunnioittaen sekä täyttää tehdyt sopimukset ammattimaisesti. On myös tärkeää vuokrata yrityksille sellaisia työntekijöitä, jotka ovat sekä kyvykkäitä että halukkaita suoriutumaan kyseisistä tehtävistä. Myös esimerkiksi laillisessa työtaistelutilanteessa olevaan yritykseen ei rekrytoida työntekijöitä, elleivät molemmat osapuolet suhtaudu siihen myönteisesti. Tällaisia poikkeustilanteita voi olla useita ja niistä on aina oltava tietoisia. Asiakassuhteissa tulee pyrkiä avoimeen ja luotettavaan toimintaan. Toiminnan tulee olla myös sen mukaista, jossa alan imago pysyy hyvänä. (Henkilöstöpalvelualan toimintaperiaatteet 2009.)

Työntekijän suuntaan työnantajan tulee myös toimia vastaavalla tavalla avoimesti ja luotettavasti. Lainsäädäntöä, työehtosopimuksia ja työsopimuksia tulee noudattaa ja työntekijää tulee informoida häntä koskevista asioista, kuten mitä työehtosopimusta sovelletaan. Henkilötiedoissa vain niiden henkilöiden tietoja käsitellään, jotka ovat toiminnan kannalta olennaisia, huomioiden nykyisen tietosuojalainsäädännön määräykset. Palkanmaksu tulee hoitaa lain määräämällä tavalla. Henkilöstöstä on huolehdittava työnantajana. Esimerkiksi tulee varmistaa riittävä perehdytys. Usein varsinaisesta työtehtäväperehdytyksestä vastaa käyttäjäyritys.

Toki se voidaan järjestää sopimuksen mukaan myös vuokrayrityksen toimesta. Kansainvälisen käytännön mukaisesti tarkoitus on työllistää työntekijöitä, eikä siten työsuhteen päätyttyä saa estää työntekijää työllistymästä. Työntekijältä ei myöskään peritä maksua henkilöstövuokrauksesta tai rekrytoinnista. (Henkilöstöpalvelualan toimintaperiaatteet 2009.)

Vuokratyö mahdollistaa työn järjestämisen henkilöille, joilla ei ole tai ei ole mahdollisuutta saada vakituista työtä. Se on hyvä mahdollisuus uraa aloittelevalle työntekijälle kerryttää kokemusta ja luoda kontakteja kiinnostaviin yrityksiin. Vuokratyötä tekevät ovatkin suurelta osin nuoria, alle 30-vuotiaita. Yleisintä vuokratyö on 15-24-vuotiaiden ikäryhmässä. (Hietala ym. 2014, 19-20.) Yleisin syy vuokratyölle on edelleen tarve saada töitä, eli ei ole välttämättä muutakaan tarjolla. Muita syitä on kuitenkin paljon ja vuokratyö nähdään yhä useammin positiivisena asiana. Työajan ja -paikan valinnan vapaus sekä erilaisten työpaikkojen näkeminen ja kokemuksen kerryttäminen ovat yleisimpiä syitä vuokratyöntekoon. Lisäansion tarve on myös listan kärkipäässä. (Vuokratyöntekijätutkimus 2014.) Varsinkin yli 60-vuotiaat tekijät perustelevat vuokratyön lisäänsiön tarpeena. Opiskelijoille vuokratyö antaa taas mahdollisuuden tienata opiskelun lomassa. (Hietala ym. 2014, 20-21.)

Epävarmuus on myös työntekijöille suurin huolen aihe. Työn kesto ja työn määrä aiheuttavat helposti huolta. Viime aikoina yleisin työsuhde vuokratyössä on kestänyt noin neljä kuukautta ja ollut sopimuksena määräaikainen. Työyhteisöön kuulumattomuus saattaa aiheuttaa negatiivisia tunteita. Myös ulkopuolisuuden tunne ja niiden tehtävien tekeminen, joita vakituiset työntekijät eivät halua tehdä, koetaan usein vuokratyön huonoiksi puoliksi. Suuri epävarmuus-tekijä on vähimmäistyöajan puute niiden tekijöiden parissa, jotka tekevät vuokratyötä muun työn puutteen takia. (Hietala ym. 2014, 23.) Vuokratyötä koskeva työajan epävarmuus puhuttaa paljon. Viime aikoina on puhuttu paljon nollatyösopimuksista, joissa työajaksi on siis määriteltä minimiksi nolla tuntia viikossa. Kuitenkaan vuokratyöalalla ei käytetä niin paljoa nollatyösopimuksia kuin ajatellaan. Tämä sopimus kuvastaa sitä, että työtä tehdään silloin, kun sille on tarvetta. Nollatyösopimuksen sijaan käytetään usein määräaikaisia sopimuksia, joissa tunnit on sovittu ennalta. Tällaiset järjestelyt ovat välttämättömiä silloin, kun ei voida etukäteen tietää, paljonko työtä on tarjolla. Näitä sopimuksia kuitenkin tarvitaan. Käyttäjyryitykset tarvitsevat tietyn työpanoksen. On myös useita työntekijöitä, joille vastaavanlaiset keikat sopivat; Niistä kun voi kieltäytyä. Toki heitäkin on, joita tämä järjestely ei miellytä. Kuitenkin kyseinen työ jäisi joko tekemättä tai se pitäisi teettää ylityönä. Tärkeämpää olisi siis keskittyä ratkaisujen löytämiseen tällaisten nollatuntisopimusten tai keikkatöiden kieltämisen sijaan. (Tuliara 2015).

### 3.1 Asiakasyritys Y:n henkilöstöprosessi

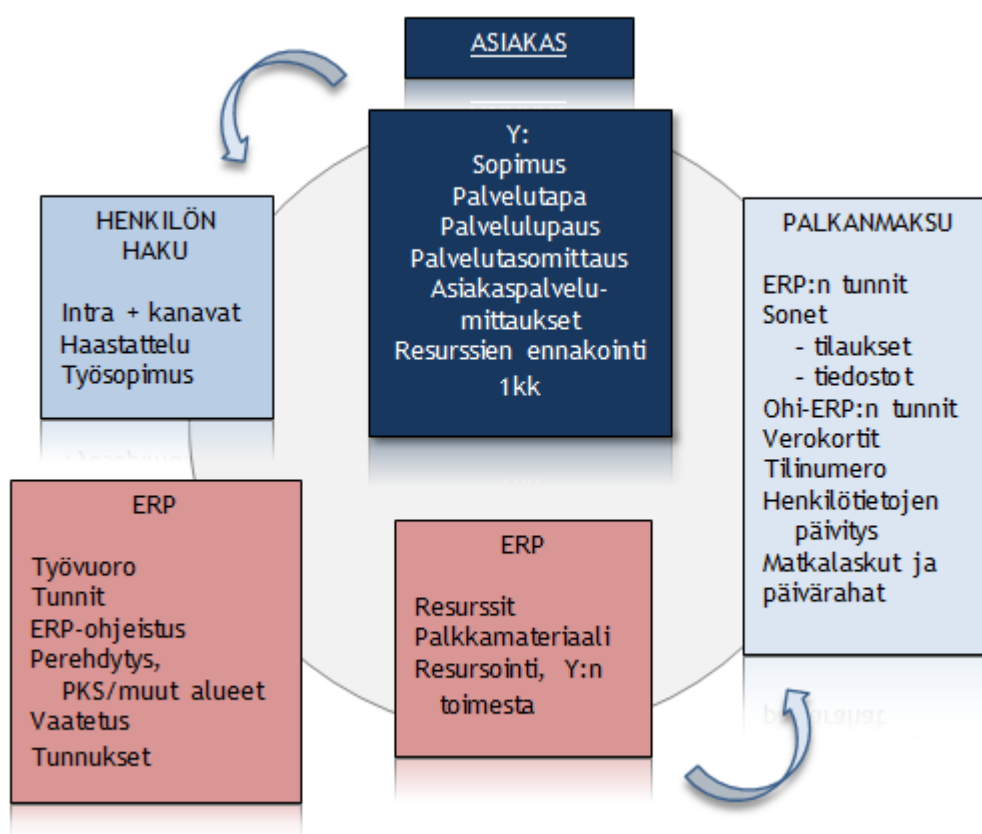
Toimeksiantajayritys X toimii henkilöstöpalvelualalla. Käyttäjäyrityksien työvoimatarpeet vaihtelevat suuresti. Asiakasyritys voi tarvita yhden työntekijän päivän keikalle, tai kuten asiakasyrityksen Y kohdalla, kyseessä voi olla koko maan alueella toimiva satoja työntekijöitä työllistävä henkilöstöprosessi, josta yritys X vastaa sopimuksella sovitun ajan. Tällainen asiakas on kuitenkin tämän hetken asiakkaiden joukossa poikkeava. Isoja asiakkuuksia on toki muitakin ja niiden määrää pyritään lisäämään.

Tällä hetkellä yleisin järjestely toimii siten, että asiakasyrityksessä nousee tarve tietylle työpanokselle. Kyseessä voi olla esimerkiksi tarve kahdelle työntekijälle viikon ajaksi. Vaatimuksina työntekijöille voi olla vaikkapa b-luokan ajokortti ja voimassa oleva työturvakortti. Asiakas ottaa yhteyttä. Asiakas voi olla entuudestaan tuttu tai ensimmäistä kertaa palvelua hyödyntävä. Myyntivastaavat tekevät asiakkaan kanssa sopimuksen tai vanhan asiakkaan kanssa mahdollisesti jatketaan sopimusta, jonka jälkeen henkilöstövastaavat lähtevät etsimään vaatimuksia täyttäviä henkilöitä. Vanhalla asiakkaalla saattaa olla toiveita tiettyjen työntekijöiden saamiseksi taas töihin, ja mahdollisuuksien mukaan tämä toive täytetään. Tietokannasta lähdetään etsimään sopivia tekijöitä tai mahdollisesti etsitään haastatteluun uusia työntekijöitä. Sopivat tekijät sitten tehtävästä riippuen perehdytetään, varustetaan tarvittaessa, heidän kanssa sovitaan yksityiskohdat ja laaditaan työsopimus. Vanhan tekijän kanssa saattaa olla voimassa sopimus. Tarpeesta riippuen kiireellisyys tekijöiden löytämiseksi vaihtelee. Kiireellisimmät tilanteet ovat niitä, joissa tekijöitä tarvitaan huomiseksi tai jopa samalle päivälle. Kun työ on suoritettu asiakasyrityksen valvonnassa, vastaa vuokrayritys palkanmaksusta työntekijälle, ja asiakasyritykseltä puolestaan laskutetaan sovittu summa. Tämä oli pelkistetty kuvaus normaalista asiakassuhteesta. Seuraavassa keskitytään asiakasyritys Y:n henkilöstöprosessiin, joka on laajuudessaan, haasteellisuudessaan ja toimintamallin lähestymistavassaan hieman poikkeava.

Toimeksiantajayritys X on tehnyt yhteistyötä asiakasyritys Y:n kanssa nyt reilun vuoden verran. Asiakas Y toimii tuotanto- ja logistiikka-alalla. Kyseessä on iso organisaatio, jolla on toimintaa koko maan alueella. Yksiköitä on ympäri Suomea. Sopimuksen mukaan yritys X järjestää asiakas Y:lle tarvittavan määrän työntekijöitä kyseisen hetken tarpeen mukaan valtakunnallisella tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöitä tarvitaan ja työtä tehdään Helsinki-Rovaniemi akselilla. Työntekijät joille yritys X toimii työnantajana, ja joita rekrytoidaan asiakkaan Y palvelukseen, suuntautuvat logistiikan tehtäviin. Työ on fyysistä ja se asettaa tiettyjä edellytyksiä rekrytointiin.

Seuraavassa kuvataan asiakasta Y varten räätälöityä henkilöstöprosessia. Tämä kuvaus toimii myös nykytila-analyysinä prosessin kehittämisessä. Kuvio 8 selventää tätä yrityksen Y vuok-

yritykselle X ulkoistamaa prosessia ja toimii kuvauksen pohjana. Tässä tutkimuksessa on syytä selvittää kyseistä kehitettävää prosessia. Kehitettävä henkilöstöprosessi ei siis kuva yritystä X:n sisäisiä prosesseja. Tarkkailun ja kehityksen kohteena on asiakasyritys Y:n henkilöstöprosessi, jota toimeksiantajayritys X hoitaa. Yritys Y on siis tehnyt strategisen linjauksen, jossa se ulkoistaa suuren osan henkilöstötoiminnoistaan ulkoiselle toimijalle. Yritys X tarjoaa yritykselle kyseisiä palveluja ja hoitaa siis tätäkin asiakkaan henkilöstöprosessia kokemuksella ja vankalla ammattitaidolla. Toki tässä tutkimuksessa keskitytään myös yrityksen X sisäisiin toimintamalleihin, mutta ne liittyvät suoraan yrityksen Y henkilöstöprosessin hallintaan. Perinteisessä mielessä ymmärrettävä sisäinen henkilöstöprosessi ei tässä työssä keskeisesti liity siis yrityksen X henkilöstöratkaisuihin. Edellisen luvun organisoimisen osiosta esitetty kuvio organisaatorakennevaihtoehdoista kuvastaa hyvin molempien yritysten toimintaa. Yritys Y on siis tehnyt strategisen päätöksen ulkoistaa henkilöstötoimintonsa. Yrityksessä X puolestaan joudutaan analysoimaan mitä toimintamallia lähdetään toteuttamaan asiakkaan henkilöstöprosessissa. Tässä asiakkuudessa, kuten jatkossa tullaan kertomaan, hyödynnetään tietynlaisia keskittämisen malleja. Tai kuten todettua, monesti hyödynnetään jonkinlaista matriisimennettelyä. Näin myös yrityksen X toiminnassa.



Kuvio 8: Asiakkaan Y henkilöstöprosessi (Toimeksiantajayritys X 2015)

Asiakkaan Y asiakasprosessi tai henkilöstöprosessi rakennettiin vastaamaan asiakkaan tarpeita. Tällä asiakkaalla tämä asiakaslähtöinen räätälöinti vietiin normaalia pidemmälle. Lähtöti-



lanteena alkuvaiheessa ei ollut mitään tiettyä pohjaa, vaan henkilöstövuokrausyritys X ja tästä asiakkaasta vastuussa olevat tekijät loivat uuden konseptin vastaamaan kyseisen valtakunnallisen asiakkaan tarpeita. Yritys X:n normaali lähestyminen asiakkaisiin on myyntijohtoinen. Tässä asiakkuudessa luotiin toimintamalli HR-johtoisesti, tarkoittaen henkilöstöprosessien määrittelevän toimintamallin rakentumisen. Myös päivittäinen prosessin johtaminen tapahtuu henkilöstövastaavan toimesta. Tätä asiakasprosessia johdetaan Helsingin toimistolta käsin. Yrityksen X palkkahallintoyksikkö hoitaa palkanmaksun Helsingin toimistolta saatujen tietojen pohjalta. Yksiköt eri puolilla Suomea hoitavat tiettyjä toimintoja itse, mutta suurin osa koordinoituaan pääkaupunkiseudulta. Näistä syistä organisoinnin kysymykset keskittyvät usein keskittämisen ja hajauttamisen problematiikkaan. Pääpaino on keskittämisen tehostamisessa.

Asiakasyritys Y toimii koko Suomen alueella; Suurimmissa kaupungeissa jatkuvana toimintana ja pienemmillä paikkakunnilla yksittäisten tilausten ohjaamana. Tämä muotoilee toimintaa ratkaisevasti. Suurimpia kaupunkeja, erp-alueita, on muutamia. Pääkaupunkiseutu on yksi niistä. Erp-alueiden rinnalla on puolestaan niin sanottuja ohi-erpin alueita. Erp on asiakasyritys Y:n hallinnoima atk-järjestelmä, jossa asiakastilauksia ja työntekijöitä hallitaan. Sitä ei kuitenkaan vuokratyrytyksessä X sovelleta muuten kuin isoimmissa kaupungeissa. Se on käytössä siellä, missä on jatkuva tarve tekijöille. Tämän tarpeen koko vaihtelee. Ohi-erpin alueilla toimitaan tavallisemman mallin kautta, jossa yritys X toimittaa tapauskohtaisesti kohteeseen tarvittavan määrän henkilöitä. Näiden kahden toiminta-alueen välillä on isoja eroja toimintamalleissa. Seuraavaksi kuvataan erp-alueen ja ohi-erp-alueen toimintaa.

### 3.1.1 Toiminta erp-alueilla

Erp-alueen pyörittäminen yritys X:n henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on monitahoinen kokonaisuus. Pääkaupunkiseutu on esimerkki yhdestä erp-alueesta. Yritys X vastaa siitä, että alueella on ennusteita vastaava määrä tekijöitä. Erp toimii työntekijöillä kalenterina, jonne he päivittävät milloin ovat käytettävissä. Kun he ovat merkinneet itsensä käytettäväksi eli vihreälle, voi heidät varata keikalle. Keikat ovat pääsääntöisesti päiväkohtaisia. Vahvistus keikasta tulee tekijälle edeltävän päivän iltapäivällä tekstiviestillä, jossa on keikkatiedot. Kun henkilö on merkinnyt itsensä käytettäväksi, on se sitova jo kolme päivää ennen. Tällä varmistetaan, että kun asiakasyritys Y suunnittelee keikkoja voivat he alustavasti varata tekijöitä jo parin päivän päähän. Työntekijä ei siis voi enää keikkavahvistuksen saadessaan päättää ottaako keikkaa vai ei. Esimerkkitalanteena henkilö on maanantaina merkinnyt voivansa tehdä torstaina töitä. Vaikka keikkavahvistus ei lähdekään kuin vasta keskiviikkona, voi tekijä olla alustavasti varattu keikalle jo maanantaina. Jos tekijä sitten tiistaina muuttaa mieltään, joutuu yritys Y korvaamaan tekijän. Tekijöiltä vaaditaan siis joustavuutta. Myöskään heille ei voida luvata keikkaa. Keikkoja voi olla yksi kahden viikon aikana tai niitä voi olla tarjolla viisi viikossa.

Keikka on siis yhden yrityksen Y asiakastilauksen täyttäminen. Yhden päivän aikana työntekijällä voi olla useampikin keikka. Yleisimmin kuitenkin yksi keikka vastaa yhden työpäivän tunteja. Tärkeää rekrytointinvaiheessa onkin korostaa työn keikkaluonteisuutta, sillä se ei sovi kaikille. Keikkoja ei siis välttämättä saa, vaikka olisikin kalenterissa käytettävänä. Tällainen työtilanne sopii toisille, mutta joidenkin elämäntilanteeseen ei. Työntekijän tulee myös keikan jälkeen täyttää saman päivän aikana tekemänsä tunnit erp-järjestelmään.

Työntekijän luominen järjestelmään edellyttää monia toimia. Henkilöstöhallinnollisesti on yllättävänkin monta asiaa mitä pitää tehdä, jotta tekijä on valmis töihin. Rekrytointi on oma prosessikokonaisuus tämän henkilöstöprosessin osana. Yritys Y on varsinkin viime aikoina pyrkinyt antamaan tarkempia ennusteita työntekijöiden tarpeesta erp-järjestelmässä. Kuten todettua, työ on jossain määrin kausiluonteista; keikkoja on tasaisesti ympäri vuoden, mutta kesä ja joulukuu ovat ainakin tähän asti olleet kiireistä aikaa. Oli kausi mikä hyvänsä erp-tekijöitä tarvitaan siis tasaisesti vuoden ympäri. Työntekijöiden vaihtuvuus on melko nopeaa, joten tietyllä tavalla rekrytointi on päällä koko ajan. Kuitenkin kiirekausina tarve lisääntyy reilusti. Rekrytointi alkaa, kuten sen teoriaosuudessakin todettiin, kartoittamalla tarve. Koska prosessia on hoidettu jo vuoden ajan, tapahtuvat jotkut asiat hieman suoraviivaisemmin. Kun tarve todetaan, ei esimerkiksi tarvitse miettiä liikaa tekijöiden vaatimuksia tai kanaviakaan. Toki molempia on aina syytä kehittää ja miettiä uudestaan, mutta lähtökohtaisesti ne on jo valmiiksi mietittyinä. Vaatimuksia haastatteluun kutsuttaville ja lopulta töihin valittaville ovat riittävä fyysinen kunto, asenne kohdallaan, asiakaspalveluhenkisyys, valmius joustavaan keikkaluonteiseen työhön sekä riittävä suomen kielen taito ohjeistuksien ymmärtämiseen. Varsinkin työn keikkaluonteisuutta on syytä korostaa. Tämä työ sopii hyvin esimerkiksi nuorille ja opiskelijoille, jotka eivät haakaan muuta kuin keikkatyötä. Vaikka tekijöiltä odotetaan joustavuutta, tarjotaan tässä myös tekijöille mahdollisuus hyvin vapaasti päättää milloin voivat työtä tehdä. Keikat ovat pitkälti arkipäivinä ja sijoittuvat päiväsaikaan. Edellä mainitut asiat tuodaan esille myös työpaikkailmoituksessa. Se julkaistaan yrityksen X:n omalla kotisivulla, jonne hakija täyttää hakulomakkeen. Muita kanavia on muun muassa työpaikkailmoitussivustot, työvoimatoimiston sivut ja vaihtelevasti esimerkiksi ammattikorkeakoulujen nettisivut. Kanavia ollessa todella monia voi ilmoitusta julkaista vaihtelevasti eri paikoissa. Ilmoituksessa on yleensä myös lyhyesti asiakasyritys Y:stä tietoa.

Haastatteluun kutsuttavien määrää ei rajata. Potentiaaliset haastatellaan ja mahdollisesti kutsutaan perehdytykseen. Perehdytys hoidetaan erp-alueilla erilailla. Pääkaupunkiseudulla, josta käsin koko prosessia siis hoidetaan, kutsutaan valitut henkilöt paikan päälle perehdytykseen. Toisilla erp-alueilla perehdytys tapahtuu etänä Helsingistä käsin. Kahdella muulla erp-alueella on myös sovellettu perehdytystä, jossa henkilöt kutsutaan paikan päälle, mutta ei säännönmukaisesti. Pääkaupunkiseudulla asiakasyritys Y:n laatima perehdytysmateriaali käy-

dään neuvottelutilassa diashow’na läpi henkilöille. Näin toimitaan jos on useampi henkilö aloittamassa työt, yleensä kolmesta kymmeneen henkeä kerralla. Jos perehdytettäviä on yksi tai kaksi voidaan heidät laittaa lukemaan materiaali, jonka jälkeen heidän kanssaan se käydään vielä läpi. Tämä materiaali on siis sama dokumentti eri muodoissa. Etänä hoidettavissa perehdytyksissä materiaali lähetetään sähköpostilla tekijöille, jonka jälkeen he kuittaavat lukeneensa sen. Tärkeää on varmistaa, että materiaali on ymmärretty. Materiaali sisältää työhön liittyvää tietoa, toimintaohjeita, asiakaspalveluohjeistusta, esimerkkitapauksia sekä käytännön järjestelyjä. Materiaali on laadittu tukemaan asiakasyritys Y:n palvelutoimintaa. Siinä kerrotaan esimerkiksi miten toimia reklamaatiotilanteessa.

Perehdytyksessä opastetaan lyhyesti erp-järjestelmän käyttöä. Se on helppokäyttöinen järjestelmä, eikä työntekijän tarvitse siellä tehdä muuta kuin päivittää käytettävyysskalenteria sekä kirjata työpäivän päätteeksi tekemänsä tunnit. Käytön oppii yleensä viimeistään silloin, kun pääsee kirjautumaan sisään. Asiakas Y:n keikoilla työntekijöiden tulee täyttää työtuntiraportti, joka toimii tietynlaisena läsnäololistana. Tämä helpottaa asiakasyritys Y:n asiakkaan laskutusta sekä palkanmaksuseurantaa. Perehdytyksessä käydään läpi myös työsuhdeasiat, hoidetaan työsopimukset kuntoon ja kerrotaan miten järjestely kokonaisuudessaan toimii. Etänä hoidettavissa työsopimuksissa tekijälle lähetetään kaksi kappaletta, joista toisen tekijä palauttaa allekirjoitettuna palautuskuoressa. Asiakas Y vastaa työnteon kysymyksistä, kun taas yritys X työsuhde asioista. Sairastapauksissa on ilmoitettava asiakas Y:n keikkavastaavalle ja ilmoitettava yrityksen X vastaavalle tilanne ja sovittava lääkärissä käynti. Perehdytyksessä jotkin käytännön asiat tekijä oppii vasta yritys Y:n työnjohdon ohjauksessa.

Perehdytyksen lopussa uudet tekijät vaadetaan. Heille jaetaan yritys Y:n vaatetus sekä turvakengät. Nämä työntekijät saavat kuittausta vastaan, eli ne tulee palauttaa kun työsuhde päättyy. Kenkien kohdalla lähinnä pääkaupunkiseudulla on kengät myyty tekijöille edulliseen hintaan lainaamisen sijasta. Vaatetus vaihtelee vuoden ajan mukaan. Vaatteet ovat asiakkaan Y imagon mukaan yhtä väriä ja vaatteissa on yrityksen logo. Asiakas Y haluaakin, että perehdytyksessä korostetaan sitä, että vaatteet tulee olla aina päällä keikalla oltaessa. Jos perehdytys tapahtuu etänä, lähetetään materiaalit sähköpostitse ja puhelinkeskusteluna käydään asiat läpi. Erp-alueiden yrityksen X toimipisteet hoitavat vaatteiden välityksen sekä omien alueiden rekrytoinnit. Vaatteet tilataan kuitenkin pääkaupunkiseudun yksiköstä kautta. Vaatteet tilataan ulkoiselta yritykseltä yritys Y:n logolla varustettuna. Tekijällä on myös ennen töihin menoa oltava kuvallinen henkilökortti tehtynä. Tämä hoidetaan yritys X:n toimesta. Korttiin tulee nimi, kuva, veronumero sekä syntymäaika. Tekijän tulee luonnollisesti toimittaa myös verokortti. Paikan päällä hoidettavassa perehdytyksessä on mahdollista pyytää henkilöä tuomaan verokortti mukaan, jolloin myös henkilökortti saadaan tehtyä heti. Muilla alueilla henkilökortit tehdään yritys X:n alueyksiköissä, joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Perehdytyksen jälkeen henkilö on siis perehtynyt yritys Y:n materiaaliin, tietää toiminnan käytän-

nöt, tietää työsuhteasiat, on allekirjoittanut sopimuksen, vastaanottanut vaatetuksen sekä saanut kuvallisen henkilökortin. Työntekijä voi kuitenkin mennä töihin vasta tunnukset saatuaan. Nämä tilataan hänelle yritys Y:n järjestelmävastaavalta. Välitys tapahtuu sähköpostitse. Hallinnointi tähänkin tapahtuu Helsingin toimistolta.

Työntekijät voivat joutua liikkumaan pidempiä matkoja työkeikalla. Kyseessä voi olla tilanne, jossa keikka on yli 80 kilometrin päässä. Tällöin tekijällä on oikeus hakea päivärahaa. Toinen tilanne on silloin, kun työmatkaan on käytetty omaa autoa työantajan ohjeistuksella. Tällöin on mahdollista hakea kilometrikorvauksia. Päivärahaa ja kilometrikorvauksia haetaan lomakkeella, joka tekijälle lähetetään hänen aloittaessaan työt. Excel-taulukko tulee täyttää oikein ja lähettää yrityksen X sovittuun sähköpostiosoitteeseen. Tämä dokumentti lähetetään sitten yrityksen Y tarkistukseen, joka saadessaan hyväksynnän lähetetään palkkahallintoon. Ongelmatapauksissa joudutaan mahdollisesti pyytämään korjauksia työntekijältä. Matkakorvausten hoitaminenkin on siis monitahoinen osaprosessi. Niitä ei tosin tule moneltakaan keikalta ja usein tekijät ovat samoja, jotka niitä täyttävät.

Työntekijöiden henkilö- ja palkkatietojen ylläpito on jatkuvaa toimintaa. Uudesta työntekijästä tulee luonnollisesti kirjata kaikki tiedot. Vanhojen tekijöiden tietoja tulee ylläpitää. Järjestelmiä on kaksi. Sonet-järjestelmä on varsinkin palkanmaksun tukena. Sieltä on siis löydettävä kaikki tiedot, joiden pohjalta palkka voidaan maksaa. Toiseen järjestelmään taas on syytä kirjata mahdollisia työsuhdetta muuttavia asioita sekä yleisten tietojen muutoksia. Helsingin toimistolla on myös useita erilaisia dokumentteja liittyen muun muassa tunnuksiin ja lopettaneisiin työntekijöihin. Kuten todettua, työntekijöiden vaihtuvuus on nopeaa ja se asettaa haasteita siihen, että tiedot ovat ajan tasalla. Vaihtuvuus vaikeuttaa myös vaatetus kysymyksiä, sillä lopettaneet pitää saada palauttamaan vaatteensa.

Moni asia tässä henkilöstöprosessissa vaatii ajoittain suorastaan tietynlaista salapoliisityötä. Monen tahon toiminta ja satojen henkilötietojen hallinta on haastavaa. Erp-alueilla yritys X vastaa siis siitä, että yrityksen Y tarpeisiin on tarvittava määrä tekijöitä, jotka ovat saaneet oikeanlaisen perehdytyksen. Tässä henkilöstöprosessissa perehdytyksen vastuu on normaalia suurempi vuokratyrytyksessä. Alla on koonti keskeisistä tekijöistä erp-alueen toiminnassa.

- Toiminta on säännöllistä ja keskittyy isoimpiin kaupunkeihin.
- Toiminta erp-järjestelmän kautta.
- Pysyvä tekijäpooli, jonka koko vaihtelee ennusteiden mukaan.
- Työntekijöille järjestetään kattava perehdytys sekä heidät vaadetaan.
- Palkat lähtevät erp-järjestelmän kautta.
- Sisäisesti melko suoraviivaista.

### 3.1.2 Toiminta ohi-erp-alueilla

Ero erpin ja ohi-erpin toiminnassa on nimenomaan erp, eli ohi-erpin alueella ei toimita kyseisen järjestelmän avulla. Ohi-erp-alue eroaa siinä edellä esitellystä erp-alueesta, että siellä ei ole tiettyä poolia tekijöitä, vaan tilauksen tullessa täytyy etsiä tekijät normaalin vuokratyökäytänteen mukaan. Tästä esimerkki on tämän alaluvun alussa. Yritys Y ilmoittaa sähköpostilla tarpeesta jollakin ohi-erp-alueella Helsingin toimistolle. Yrityksen X ollessa koko maan alueella toimiva organisaatio lähetetään tilaustiedot kyseiselle alueelle. Tämän jälkeen kyseinen yksikkö etsii keikalle sopivan henkilön tai henkilöt. Vastuu rekrytointionnista ja henkilön löytämisestä on siis paikallisyksiköllä. Paikallisyksikkö sopii tekijöiden kanssa alustavat yksityiskohdat, jonka jälkeen ilmoittaa Helsinkiin tekijän tiedot. Sen jälkeen häneen otetaan uudestaan yhteyttä ja käydään tarkemmin läpi yrityksen Y toimintatavat. Tekijälle myös lähetetään samainen perehdytysmateriaali, jonka hän kuittaa lukeneeksi. Perehdytys on kuitenkin hieman suppeampi käytännön syistä. Hänelle lähetetään myös tarkat keikkatiedot yrityksen X toimesta, toisin kuin siis erp-alueilla.

Koska kyseessä on yksittäinen keikka, ei ohi-erpin keikalle vaadeta tekijöitä. Joskus voi olla poikkeustilanteita, joissa tekijöille lähetetään vaikkapa yrityksen Y paita. Kyseessä on tällöin todennäköisesti jokin isompi projekti. Tilanteen vaatiessa saatetaan joutua tekemään henkilökortti. Henkilökortti on pakollinen silloin, kun toimitaan esimerkiksi keskeneräisellä työmaalla. Henkilökortit tehdään pääsääntöisesti paikallisyksikössä. Työntekijöille tulee lähettää myös sopimukset. Usein ohi-erpin keikat ovat poikkeavia, joten heille voidaan lähettää keikkasopimus. Jos keikkoja on tiedossa muutama, voidaan samaan sopimukseen lähettää liitteitä kyseisistä keikoista. Näin toimitaan silloin, jos keikat ovat ajallisesti melko lähekkäin.

Koska toiminta on ohi-erpin, palkanmaksukin toimii poikkeavasti. Erp-alueella palkanmaksu pyörii erpin kautta. Nyt työntekijän tulee keikan jälkeen lähettää tekemänsä tunnit Helsingistä hallinnoitavaan sähköpostilaatikkoon. Sieltä ne lähetetään palkkahallintoon. Verokortit toimitetaan samalla tavalla. Myös henkilötiedot tulee täyttää samalla tavalla kuin erp-alueen toiminnassa. Matkalaskut toimitetaan saman Excel-taulukon muodossa.

Ohi-erpin tilauksissa toimitaan siis tiiviissä yhteistyössä paikallisyksiköiden kanssa. Mahdollisuuksien mukaan usein paikallisyksiköt pyrkivät hyödyntämään jo tunnettuja tekijöitä. Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista. Ohi-erpin keikkoja yhdistää siis kertaluonteisuus. Yrityksen Y toiminta tapahtuu alueella, jossa ei ole jatkuvaa toimintaa. Ohi-erpin hallinnoinnissa on myös omat haasteensa. Palkanmaksun kanssa on enemmän työtä kun tunnit eivät pyöri minikään järjestelmän kautta, vaan ne lähetetään manuaalisesti palkkahallintoon. Ohi-erpin tilauksia saattaa ajoittain kuvata myös kiireellisyys, sillä keikat saattavat tulla tietoon lyhyelläkin

varoitussajalla. Alla on koonti myös ohi-erp alueen keskeisistä tekijöistä. Seuraavaksi käsitellään vielä molempien toimintamallien hallinnointia kokonaisuutena.

- Toiminta epäsäännöllistä, muodostuu tapauskohtaisista tilauksista eri puolilla maata.
- Ei toimi erp-järjestelmän kautta.
- Tekijät etsitään aina tapauskohtaisesti paikallisyksiköiden toimesta.
- Pehdytys usein pienimuotoisempi, eikä pääsääntöisesti vaatetusta.
- Palkat lähetetään manuaalisesti raporttien pohjalta palkkahallintoon.
- Sisäisesti toiminta on ajoittain haastavaa.

### 3.1.3 Kokonaisuuden hallinta

Prosessin rakenne muodostui pitkälti toimintojen muovaamana. Kokonaisuutta hallinnoidaan siis Helsingin toimistolta muutaman ihmisen toimesta. Yhteistyötä on kuitenkin paljon muihin yksiköihin sekä palkkahallintoon. Tiedetyt toimet hoidetaan siis yksiköissä ja jotkut Helsingistä käsin. Vuokratyrytyksen X organisaatiorakenne luo tiettyjä haasteita. Organisaatio muodostuu konserniyksiköistä sekä pienempien paikkakuntien itsenäisemmistä yksiköistä. Nämä yksiköt toimivat yrityksen X alla, mutta omina kokonaisuuksinaan. Näitä yksiköitä johtavat yrittäjähenkiset johtajat. Usein ohi-erp-alueelle sijoittuva toiminta on tällaisen yksikön alueella. Toiminta sisäisesti ei ole siis samanlaista. Maksurakenteet ja asiakastilaukset riippuvat pitkälti siitä, millä alueella toimitaan. Tiedetyissä tilanteissa yhteistyö saattaa olla haasteellista. Toiminnasta ei ole selkeää sisäistä ohjeistusta, joten tapauskohtaisesti joudutaan usein viestimään paljonkin jo ihan käytännön asioista.

Sisäisen toiminnan kannalta sähköposti on yleisin viestinnän väline. Puhelinta käytetään myös. Viestintää ja yhteistyötä on myös asiakasyritys Y:n suuntaan muun muassa ohi-erpin tilauksien ja matkalaskutarkistuksien yhteydessä. Asiakasta pyritään näkemään usein myös kasvotusten. Myös työntekijöiden asioissa on runsaasti koordinoitavaa. Pehdytykset, erp- ja ohi-erp-tietopaketit, ja monet muut toimet kuten sairastumiset työllistävät runsaasti. Tällainen monen suuntaan monella tasolla tyylinen toiminta edellyttää hyviä hallinnointitaitoja, sujuvaa viestintää, selkeää johtamista sekä kykyä hahmottaa kokonaisuuksia.

Kuten tämän luvun alkupuolella kerrottiin, henkilöstövuokrauksessa suhderakenne on kolmitahoinen. Myös tässä prosessissa kokonaisuus muodostuu yrityksen X, yrityksen Y ja työntekijän yhteistyöstä. Yritys X toimii siis yrityksen Y kanssa asiakassopimuksen määrittämällä tavalla ja työntekijöiden suuntaan työsopimusten velvoittamalla tavalla. Sisäisesti toimintaa siis ohjaavat nämä kaksi tahoa.

### 3.2 Kehittämistyön tavoitteet

Asiakkaan Y henkilöstöprosessin pyörittäminen keskittyy teoreettisen henkilöstöjohtamisen osalta moniin eri osakokonaisuuksiin. Rekrytointi, perehdyttäminen, henkilöstöhallinnollinen organisointi, henkilöstön sitoutuminen ja viestintä ovat muun muassa tällaisia osa-alueita. Henkilöstöjohtaminen vuokrayrityksessä toimii samalla teoreettisella kentällä kuin vaikkapa tuotannollisen yrityksen henkilöstöjohtaminen. Vuokratyö alana sekä yrityksen X toimintatavat tuovat kuitenkin mukanaan tiettyjä erillaisuuksia. Henkilöstöjohtaminen vuokrayrityksessä muodostuu hieman erilailla. Yrityksen palkkalistalla löytyy monia työntekijöitä, joiden rooli on vuokratyössä hieman erilainen, kuten tässä luvussa on selvitetty. Luonnollisesti henkilöstöjohtamisen kannalta vuokratyön työntekijät erottuvat yrityksen niin sanotuista omista työntekijöistä. Tietyissä tilanteissa vuokratyöalalla saatetaan joutua keskittymään kiireellisyyteen ja määrään. Tekijöiden sitoutuminen ja vaihtuvuus on haaste, kuten tämän luvun alussa todettiin. Tämä vaikuttaa siihen, että esimerkiksi sitoutumiseen ja osaamisen johtamiseen ei voida eikä ole aina mahdollista keskittyä. Ja kun voidaan, on se kenties normaalia haastavampaa. Oman yrityksen työntekijöitä nämä aiheet toki koskettavat läheisesti. Puolestaan esimerkiksi rekrytointia suoritetaan koko ajan. Haastatteluja on henkilöstötehtävissä työskentelevillä usein monia viikossa ja siten rekrytointiin paneudutaan tietyssä mielessä enemmän. Henkilöstöjohtamisen suhdetta vuokratyöhön voisi tutkia syvällisemmin, mutta se ei ole keskeisessä asemassa tässä työssä. Henkilöstöjohtamista ja vuokratyötä käsiteltiin omina lukuinaan, mutta ne liittyvät läheisesti toisiinsa, ja tässä työssä ne yhdessä muodostavat teoreettisen viitekehyksen.

Tämän työn alussa todettiin henkilöstöstrategian määrittävän ne suuntaviivat, joilla varmistetaan henkilöstötoimissa liiketoimintastrategian onnistuminen (Kauhanen 2010, 22-27). Yritys Y on osana henkilöstöstrategiaansa ulkoistanut suuren osan henkilöstötoiminnastaan henkilöstövuokrausyritykselle X. Tämä ulkoistaminen on organisoinnin teoriaosuudessa yksi neljästä vaihtoehdosta. Yritys X puolestaan hyödyntää organisoinnissa tietynlaista keskittämispainotteista matriisirakennetta. Tarkasteltava prosessi on siis kolmitahoinen. Sivulla 35 esitetty kuva henkilöstövuokrauksen suhteista kuvastaa myös kokonaisuutta tämän työn tutkittavassa prosessissa. Henkilöstöjohtaminen henkilöstövuokrauksen ohjaamana hoidetaan siis yrityksen X toimesta. Tutkittavana oleva henkilöstöprosessi on asiakkaan Y toiminnan osaprosessien kokonaisuus. Kyseessä ei siis ole teoreettisesti määriteltynä tavanomainen henkilöstöprosessi. Kokonaisuus muodostuu henkilöstötoimintojen osaprosesseista henkilöstövuokrauksen ohjaamana. Toimitaan siis henkilöstövuokrauksen puitteissa.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on tarkastella edellä esiteltyä asiakkaan Y henkilöstöprosessia ja tutkimuksellisin keinoin selvittää kehittämistarvetta. Kyseisen prosessin hallinnointi edellyttää monia osaamisen alueita ja liittyy monen teoreettiseen aiheeseen. Näitä on käsi-

teltty opinnäytetyön tähänastisessa teoriaosuudessa. Seuraavien lukujen tutkimuksessa on tarkoitus selvittää teoreettisen viitekehyksen tukemana miten tätä asiakasprosessia voisi kehittää. Tutkimuksesta nousevat huomiot ja mahdolliset kehitysehdotukset nojaavat teoriaan, tutkimuksessa kerättävään laadulliseen aineistoon sekä pienessä määrin omaan kokemukseeni kyseisen prosessin parissa. Oma kokemukseni oli tärkeässä roolissa siinä, kun tutkimukselle määriteltiin teoreettista viitekehystä ja tutkimukseen runkoa. Prosessin kehittämistä käsiteltiin lyhyesti prosessien teoriaosuudessa. Kehittämisen lähtökohdat ovat tarkassa analyysissä ja sitä edustaa tämän työn kohdalla aiemmin tässä luvussa esitetty kuvaus prosessista sekä tulevan viidennen luvun teemahaastattelu. Tavoitteena on siis selvittää mahdolliset ongelmatkohdat. Tässä työssä ei suoriteta prosessien kehittämistä kokonaisuudessaan, tarkoittaen esimerkiksi mahdollisille kehitysideoille mittareiden asettamista. Tämä olisi toteutukseltaan vaikeasti järjestettävissä. Siksi työssä keskitytään kehittämistarpeen määrittämiseen.

Tavoitteena tässä työssä on myös selvittää voisiko kyseisen asiakasprosessin toiminnasta löytyä elementtejä, joita voisi olla hyödyllistä soveltaa muihin asiakasprosesseihin. Tässä prosessissa on toimittu yritys X:ssä hieman poikkeavasti. Tämä menettely on kuitenkin kyseisen asiakkaan kanssa ollut toimivaa ja siksi onkin perusteltua pohtia mahdollisia toimintamallin sovellutuksia muihin prosesseihin. Samalla on toki syytä pohtia mahdollisuutta muiden hyväksi todettujen toimintamallien elementtien soveltamista kyseiseen prosessiin.

#### 4 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Tämä opinnäytetyö rakentuu kehitystyön ympärille, joka toteutettiin tutkimuksena. Tässä luvussa käydään läpi itse tutkimusta ja sen toteutusta, menetelmän valintaa, aineistonkeruumenetelmää, sen analysointia ja lopuksi tutkimuksen arviointiin vaikuttavia kriteereitä. Tutkimuksen aloitus on aina tutkimusongelman selventämisessä. Siinä tulee määrittää mihin halutaan löytää ratkaisu tai mitä halutaan tutkia ja ymmärtää tarkemmin. Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on jo johdannossakin esitetty henkilöstöprosessin kehittäminen. Onnistunut tutkimus on monen elementin kokonaisuus. Se muodostuu ensinnäkin yhteistyöstä; hyvät kontaktit niin kollegoihin kuin tutkimuskenttään ovat avainasemassa. Sen tulisi tuntua varsinakin tehdessä tärkeältä ja ajankohtaiselta. Sen tulisi pohjautua teoriasta ja pyrkiä teoreettiseen ymmärrykseen. Sen olisi hyvä olla kuitenkin käytännönläheistä. Lopputuloksena tulisi olla jokin selvä ja hyödyllinen idea. Viimeisenä mainittakoon tutkimuksen pyrkimys yhdistämään, esimerkiksi jonkin toiminnan ja kiinnostuksen yhteen sitominen tai kollegoiden saaminen kiinnostumaan ongelmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 13.)



#### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tähtää tutkittavien asioiden tulkintaan, ymmärtämiseen ja merkityksien antamiseen. Puolestaan kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus tähtää tutkittavissa asioissa määrittelemään mitattavissa olevia, usein tilastollisesti esitettävissä olevia kohteita. Kvantitatiivisen tutkimuksen otanta on usein suurempi ja kysymykset yksiselitteisiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen kysymykset ovat yleensä avoimia jättäen tulokinnan varaa, ja siten mahdollistaen uusia näkökulmia. Määrällisesti tutkittavien joukko on myös huomattavasti suppeampi. (Mäntyneva ym. 2008, 31-32.)

Tämä kehittämistyö ja sen tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Menetelmän valinta oli melko suoraviivainen. Ensinnäkin tutkittava asiakokonaisuus keskittyy sellaisiin asioihin, joita ei tilastollisesti ole mahdollista esittää. Tavoitteena on ymmärtää, hahmottaa asiayhteyksiä ja arvioida ihmisten toimintaa. Tämä vaatii tarkempaa dialogia, toisin sanoen laadullista tutkimusta. Myös tutkimukseen osallistuvien määrä on pieni. Teoriatasolla ajateltuna ei olisi edes ollut mahdollista saada suurta kohderyhmää. Menetelmävalinta oli tavallaan jo valmiina, kun aihe valikoitui.

#### 4.2 Teemahaastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä toimii yleisimmin haastattelu, kysely, havainnointi tai erilaisista dokumenteista saatava tieto. Teemahaastattelu tai puolistrukturoitu haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen haastattelumuodoista ja yksi aineiston keruumenetelmä. Ominaista tälle menetelmälle on sen etukäteen valitut teemat ja kysymykset, joiden varassa haastattelu etenee. Tässä on sen ero syvähaastatteluun, joka on täysin strukturoidun. Teemahaastattelun metodologian keskeisin anti on ihmisten tulkinnot asioista ja niiden merkitykset heille. Tarkasteltavana on myös näiden merkitysten vuorovaikutellisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71-75.) Ennalta valitut teemat ja kysymykset siis ohjaavat haastattelua eivätkä sido. Tämä vapauttaa haastateltavat tutkijan näkökulmasta. Teemahaastattelun ominaispiirre on myös se, että jokin asia tai jotkut näkemykset ovat tavallaan ennalta sovittuja, mutta eivät kaikki. Tämä antaa siis varaa tulkinnoille. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47-48.)

Teemahaastattelussa ei voi määrittää tarkkoja toiminnan rajoja. Tämä on tutkimuksellisissa asioissa melko yleistä. Teemahaastatteluissa vaihtelua ilmenee paljon kysymysten ja strukturoinnin kanssa. Ei ole määriteltävä pitääkö kaikilta haastateltavilta kysyä kaikki kysymykset samassa järjestyksessä samoin sanamuodoin. Vaikka yleistä mallia ei ole, ei se tarkoita sitä, että tutkija voi kysellä mitä haluaa, vaan tavoitteena on löytää ratkaisu tutkimusongelmaan. Etukäteen valitut teemat voisi ajatella haastattelun viitekehyksiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009,

75.) Siksi sen määrittäminen on puolistrukturoitu, sillä teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelun tuloksena ei myöskään ole tavoitteena saada kokeellisesti saavutettua yhteistä näkemystä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48.)

Haastateltavien valintaan tulee myös panostaa. Yleisin haaste koskee haastateltavien määrää. Haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. Haastateltavien määrä on riittävä, kun tutkija saa tarvitsemansa tiedon. Määrän sopivuutta voi hakea myös saturaation kautta, joka tarkoittaa tilannetta, jossa uudet haastateltavat eivät enää tuo tutkimukseen uutta tietoa. Teemahaastattelussa hypoteesin merkitys on vähäinen. Yleensäkin laadullisissa tutkimuksissa sitä harvemmin voidaan edes määrittää. Hypoteesi enemmänkin löydetään tutkimuksen toteutuksessa sen sijaan, että se ennalta määritettäisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 58-60, 66.)

Tärkein osa teemahaastattelun suunnittelua on teemojen valinta. Haastattelurungon ei tule olla kysymysluettelo vaan teema-alueuettelo. Näitä teema-alueita tarkennetaan kysymyksillä, mutta tarkoitus on, että ne ovat erittäin väljiä. Näin ei pois suljeta mitään ja mahdollistetaan kaiken mahdollisen tiedon esiin tuleminen. Tavoitteena on siis mahdollisimman vapaa keskustelu valittujen teemojen puitteissa pyrkien oikean tiedon saamiseen. Kysymysten rooli on kuitenkin tärkeä, sillä niiden avulla haastattelija ohjaa tilannetta. Tosin on syytä muistaa, että kuunteleminen voi olla tärkeämpää kuin itse kysely. Hyvä kuuntelija saattaa löytää vastauksista uusia suuntia, jonne keskustelua kannattaisi viedä. Tämä keskustelun ohjaaminen tarkoittaa joustavuutta ja siksi kysymysten ja teemojen tulee olla riittävän väljiä. Näin haastattelijalle jää tilaa tilanneratkaisuihin. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 66-67, 102-103.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmää valittaessa teemahaastattelu valikoitui melko suoraviivaisella päätöksellä. Tutkimusongelman kannalta se on tilanteeseen sopivin menetelmä. Tarkoituksena kun oli saada haastateltavilta omia näkemyksiä ja tulkintoja kokonaisuuden toiminnasta. Teemahaastattelun strukturoimana syntyvä keskustelu on siis ideaalimenetelmä, kun pyritään selvittämään tässä työssä fokuksessa olevan prosessin kehittämistarvetta. Jos ajattelee toisena vaihtoehtona vaikkapa lomakekyselyä, niin on sekin menetelmänä toimiva, mutta se ei jätä juurikaan varaa keskustelulle ja siitä syntyville mahdollisille uusille suunnille. Toisena vaihtoehtona ollut strukturoimaton haastattelu ei myöskään ollut erityisen vartenotettava vaihtoehto. Tässä tutkimuksessa keskitytään tiettyihin asiakokonaisuuksiin ja fokuksen on hyvä tietyissä rajoissa pysyä niissä. Teemahaastattelu mahdollistaa tämän.

Tämän tutkimuksen teemahaastatteluun valittavat henkilöt olivat melko helppo valita. Tutkitavaa henkilöstöprosessin toimintaa ei pyöritä toimeksiantajayrityksessä kuin muutama henkilö ja heidät oli kaikki mahdollista saada mukaan haastateltaviksi. Tutkimuksesta olisi saanut toki laajemman, koko organisaatiota käsittelevän, mutta se ei olisi ollut järkevää tai mahdollistakaan ajankäytön ja laajuuden takia. Haastatteluun osallistuivat siis juuri ne avainhenki-

löt, joiden tiedoilla, osaamisella ja näkemyksillä oli eniten merkitystä tutkimuksen kannalta. Teemahaastattelun teemat itsessään muodostuivat tutkimusongelman pohjata ja siten keskittyivät kehitettävän henkilöstöprosessin ympärille. Teemoja tuli lopulta kolme ja ne muodostavat omat kysymyskokonaisuudet. Ensimmäinen teema keskittyy rekrytoinnin kokonaisuuteen. Toinen teema muodostui prosessin toiminnan pyörittämisen ympärille arvioiden myös nykytilaa. Viimeinen eli kolmas teema keskittyy puolestaan organisoinnin kysymyksiin. Näiden kolmen teeman kokonaisuudesta muodostuu koko henkilöstöprosessia käsittelevä kokonaisuus. Teemarunko on kuvattuna liitteessä 1.

#### 4.3 Aineiston analysointi

Tutkimusaineistonkeruun jälkeen saatu aineisto pitää analysoida. Sisällönanalyysi on laadullisten tutkimusten yleisin analyysimenetelmä. Monet muut menetelmät nojaavat sisällönanalyyysiin. Sen voi ajatella myös teoreettiseksi kehykseksi muihin menetelmiin. Ensimmäisenä aineistosta poimitaan kiinnostavat ja olennaiset asiat karsien mahdollisesti paljonkin. Seuraavaksi aineisto litteroidaan, tai koodataan, eli puretaan aineisto. Tässä tyyli on vapaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-93.) Jos aineisto on kerätty teemahaastattelun muodossa kuten tässä tutkimuksessa, ei kaikkea tarvitse välttämättä purkaa tekstimuotoon vaan seuloa nojaten kerättyyn teoriaan (Mäntyneva ym. 2008, 77).

Seuraavassa vaiheessa aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään. Teemahaastattelun ollessa kyseessä aineiston teemoitus on usein luontevin etenemismuoto. Haastattelun teemat muodostavat valmiiksi rungon analyysiin. Keskeistä on ryhmittää olennaiset sisällön osat teemakohtaisesti muodostaen järkevän kokonaisuuden. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Samasta teemasta saatetaan keskustella haastattelun eri vaiheissa. Nämä voidaan koota samaan teemaan riippumatta siitä, millä teema-alueella se on keskustelussa ilmennyt. Toinen asia jota on syytä pohtia, on se, milloin kerätty dialogi esitetään suorana lainauksena. Syynä tähän voi olla esimerkiksi halu säilyttää värikäs persoona osana kyseistä kommenttiosuutta tai jos kyseessä on jotenkin epätavallinen osuus kokonaisuuteen nähden. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 141-142.) Seuraavassa luvussa esitetty tutkimus on teemahaastatteluna analysoitu teemoittain, joka oli luontevin ratkaisu teemahaastattelun ollessa aineistonkeruunmenetelmä.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Jotta tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, tulee sitä arvioida usealta eri suunnalta kiinnittäen huomiota laatuun, sisältöön ja tuloksiin. Tutkimuksen validiteetti arvioi tutkimuksen pätevyyttä ja reliabiliteetti sen luotettavuutta. Tutkimuksen tulee olla myös puolueeton, jolloin puhutaan tutkimuksen objektiivisuudesta. (Mäntyneva ym. 2008, 33-35.) Laatua tulee tarkkailla tutkimuksen kaikissa vaiheissa, varsinkin kun kyseessä on haastattelu. On syytä

tarkkailla aineistonkeruuvaihetta ja sen käsittelyä yhtälailla kuin lopputuloksia. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 184-185.)

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, miten hyvin käytetty tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Se vastaa siis kysymykseen kuinka hyvin tutkimusmenetelmän mittarit toimivat suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Voidaan myös puhua aineiston validiudesta, kokonaisuutena validista tutkimuksesta sekä tulosten ja päätelmien validiudesta. Reliabiliteetti puolestaan keskittyy tutkimuksen luotettavuuteen. On pohdittava tutkimusmenetelmän mahdollisuutta antaa luotettavia tuloksia. (Mäntyneva ym. 2008, 34.) Voidaan pohtia saisivatko kaksi tutkijaa tai kaksi rinnakkaista tutkimusmenetelmää saman tuloksen. Varsinkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa täysin saman tuloksen saaminen on melko epätodennäköistä. Voisi pikemminkin ajatella, että kahden arvioijan on mahdollista päästä keskustelemalla yksimielisyyteen. Reliabiliteetin määrittämistapoihin voi siis suhtautua hieman varauksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 186.) Tutkittavaa ilmiötä pitäisi pystyä tarkastelemaan objektiivisesti eli puolueettomasti. Objektiivisesti toteutettu tutkimus on todennäköisemmin toistettavissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa objektiivisuus ilmenee yleistettävyydellä. Se voi olla haasteellista tutkittavien kohteiden määrän vähyydestä johtuen. (Mäntyneva ym. 2008, 34-35.)

Tämän työn teemahaastatteluna toteutetussa tutkimuksessa yhtenä onnistumisen määritteenä oli laadullisesti kerätä aineistoa, jossa teemoja käsitellään syvällisesti. Tavoitteena kerätylle aineistolle oli varmistaa sen kattavuus sekä kerätä syvällistä tietoa pohjautuen ihmisten osaamiseen ja näkemyksiin. Tämän aineiston tueksi kirjoitettu teoriaosuus perustuu luotettavaan lähdeaineistoon ja ne on merkitty luotettavalla tavalla. Haastatteluissa oli tärkeää mahdollistaa haastateltaville vapaus ilmaista näkemyksensä vapaasti. Näin saatava aineisto perustui ihmisten omiin näkemyksiin aiheista. Haastattelut järjestettiin rauhallisissa tiloissa, joissa keskustelua eivät häirinneet ulkoiset tekijät. Haastateltavien sekä työhön liittyvien yritysten identiteetin salaamisella pyrittiin varmistamaan tutkijan mahdollisimman vapaa paneutuminen aiheisiin.

Tutkimuksen validiteetti toteutui hyvällä tasolla. Valittu menetelmä tuki tutkimusongelmaa ja sillä saatiin ongelman kannalta oikeanlaista aineistoa. Kun puhutaan ihmisten näkemyksistä asioista ja siitä millaisina ihmiset näkevät asiakokonaisuuksia, on teemahaastattelu erittäin toimiva aineistonkeruumenetelmä. Tutkimuskysymysten vapaamuotoisuus mahdollistaa asioiden käsittelyn monesta näkökulmasta ja mahdollisten uusien näkökulmien pohdinnan. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin analysointi ei ole aina niin suoraviivaista. Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti toteutui hyvällä tasolla. Saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavana ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden määrä oli tutkimusongelman kannalta täysin riittävä. Haastateltavien ymmärrys käsiteltävistä aiheista olivat erittäin hyvät, joten aineiston luotettavuutta ei sitenkään ole syytä epäillä.

#### 4.5 Tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä. Kehittäminen on olennaista yrityksen selviytymisen kannalta. Lähtökohdat kehittämiseen voivat tosin vaihdella. Organisaation toimintaa voidaan muuttaa toiminnan parantamista ajatellen. Voidaan haluta esimerkiksi tehostaa toimintaa. Strategisia linjauksia halutaan kenties hienosäätää tai varaudutaan ennustettaviin muutoksiin toimintaympäristössä. Tällaisen ennakoivan ja kiireettömän kehittämisen vastakohtana on tilanne, jossa kuvaannollisesti talo palaa jo. On pakko kehittää. Luonnollisesti kehittämistyö on helpompaa silloin, kun ulkoiset paineet eivät ole vaarassa ajaa yritystä konkurssiin. Tai jos ei helpompaa niin huomattavasti mukavampaa. Muutostyyppejä kuvastaa edellä oleva Huhtasen (1994) laatima kuvio. Tämän opinnäytetyön ja siinä kehitettävän henkilöstöprosessin kehittämisen lähtökohdat ovat ennakoivassa sarakkeessa. Toiminta sujuu ilman suurempia ongelmia, mutta pientä parantamisen varaa on aina. Fokus onkin siten kehittämistarpeen selvittämisessä.

	Ennakoiva	Reagoiva
Vähittäinen ns. kehittämis-muutos	”Virittäminen” Pyritään lisäämään tehokkuutta; ei välittömiä ongelmia	”Sopeuttaminen” Toimintaa tarkistetaan ulkoisten paineiden takia
Strateginen muutos	”Uudelleensuuntautuminen” Ulkoisia muospaineita odotettavissa, ei yhtäkkistä nykyisen järjestelmän muutosta	”Sopeuttaminen” Ulkoiset uhat vaativat radikaalia irrotautumista aikaisemmasta

Taulukko 1: Organisaation muutostyypit (Huhtanen 1994, ks. Kauhanen 2009)

Tutkimus toteutettiin siis teemahaastealuna. Teemahaastattelu toteutettiin toimeksiantajayrityksen tiloissa kahtena peräkkäisenä päivänä. Haastattelut suoritettiin yksitellen. Haastattelujen läpivientiin ja aineiston analysoinnin helpottamiseksi käytettiin nauhuria. Se mahdollisti haastattelumateriaalin analysoinnin äänitiedostona tietokoneella. Tutkimukseen osallistui neljä yrityksen X työntekijää. Henkilöiden identiteetin suojaamiseksi henkilöitä ei esitellä nimeltä. Sen sijaan sovelletaan aakkosiin perustuvaa nimeämistä. Henkilöt on nimetty puhtaasti osallistumisen aikajärjestyksessä. Haastateltavat B ja D hoitavat asiakasyritys Y:n henkilöstöprosessia päivittäistasolla ja haastateltavat A ja C ovat mukana isojen linjausten tekemisissä. Henkilöt erikoistuvat tehtäviensä puolesta myyntiin ja henkilöstöjohtamiseen.

Kaikki toimivat enemmän tai vähemmän johto- ja esimiestehtävissä. Kaikki haastateltavat omaavat tärkeää osaamista ja tietoa tutkimusongelman ratkomista silmällä pitäen. Seuraava taulukko kuvaa tutkimuksen henkilöitä.

Teemahaastattelu henkilöstövuokratyöntekijöiden keskeisille henkilöille		
Henkilö	Rooli	Haastattelu
Haastateltava A	Johto/myynti	Haastateltu 9.4.2015
Haastateltava B	Johto/myynti/HR	Haastateltu 9.4.2015
Haastateltava C	Johto/myynti	Haastateltu 9.4.2015
Haastateltava D	Johto/HR	Haastateltu 10.4.2015

Taulukko 2: Teemahaastattelun haastateltavat

Haastatteluaineistoa kertyi kaksi tuntia yksi minuutti. Aineiston sanasta sanaan litterointiin ei ollut tarvetta, vaan aineisto oli mahdollista purkaa teema-alueittain. Teemakohtaiset tulokset on esitetty tiivistettyinä kokonaisuuksina. Teemoista käsitellään kaikki olennainen. Tutkimuksessa oli monestakin aiheesta päällekkäisiä kommentteja, joten tiivistäminen oli perusteltua. Sanoma kuitenkin säilyi kokonaisuudessa. Tulosten esittelyssä on myös esitetty muutama suora lainaus. Ne tukevat käsiteltävää sisältöä ja tukevat tulosten esityksen kokonaisuutta. Suoria lainauksia ilmenee usein laadullisten tutkimusten raportoinneissa.

## 5 Teemahaastattelun tulokset asiakasyrityksen Y henkilöstöprosessista

Teemahaastattelut toteutettiin kahtena peräkkäisenä päivänä ja kaikkien haastateltavien kanssa käytiin samat teemat läpi. Haastateltavat nimettiin haastateltaviksi A-D. Kysymysten kohdalla kaikilta ei ollut syytä kysyä kaikkea, vaan keskittyminen kohdistui henkilön työnku-  
van kanssa keskeisiin kysymyksiin. Teemoja haastattelussa oli kolme: ensimmäisenä rekry-  
toinnin kokonaisuus, kattaen toiminnan vaatimuskriteereistä rekrytoinnin jälkeiseen seuran-  
taan. Toinen teema oli nykytila ja kokonaisuuden hallinta, jossa fokus oli toiminnan pyörittä-  
misen kannalta tärkeissä kysymyksissä. Kolmas teema käsitteli puolestaan organisoinnin kysy-  
myksiä keskittyen prosessin järjestelykysymyksiin. Tutkittava henkilöstöprosessi on siis yrityk-  
selle Y räätälöity malli, jota henkilöstöyritys X hoitaa. Seuraavassa esitellään aineiston tutki-  
muksen teemat omina alalukuinaan. Niiden pohjalta seuraavassa alaluvussa muodostetaan  
johtopäätökset sekä kartoitetaan kehittämistarve, jonka tueksi esitetään mahdollisia kehitys-  
ehdotuksia asiakasyritys Y:n henkilöstöprosessin kehittämiseksi.

### 5.1 Teema 1: Rekrytointi

Teemahaastatteluista ilmeni kaikkien haastateltavien kanssa se, että rekrytoinnin kokonaisuus on yrityksen Y prosessissa melko hyvällä mallilla. Haastatteluista ilmeni myös se, että rekry-

tointiprosessissa on havaittavissa selkeitä alueellisia eroja. Tämä alueellinen eroavuus näkyy asiakasyritys Y:n prosessissa lähes joka asiassa jollakin tasolla. Rekrytointi on koko maassa pitkälti haastateltavan D vastuulla. Pääkaupunkiseudulla ja muissa yksiköissä on selviä eroja. Haastateltava A totesi, että kyseisessä asiakasprosessissa sovellettava toimintatapa on valtakunnallisessa toiminnassa ainoa oikea tapa. Toimivin malli on siis sellainen, jossa toimintaa hoidetaan keskitetysti ja ohjeistetaan yhdeltä paikkakunnalta. Hajautetumpaa toimintaakin on ollut. Silloin ohjeistuksen pohjalta yksiköt ovat toimineet ohjeiden perusteella itsenäisesti. Tämä on jättänyt liikaakin tulkinnan varaa. Tulokset eivät olleet yhtä hyviä kuin Y:n kohdalla sovellettavassa keskitetyssä toiminnassa. Haastateltava A jatkaa korostamalla miten keskitämisen mallissa asiakkaan vaatima tasalaatuisuus saavutetaan selkeän ohjeistuksen kautta, jolloin myös rekrytoinnissa tekijäprofiili saadaan pidettyä samana koko maassa.

Haastateltavan D kanssa keskustellessa rekrytointikanavista ja työpaikkailmoituksista nousi esille muutamia huomioita. Vaikkakin käytetyt menetelmät toimivat, voisi silti näitä osa-alueita kehittää. Haastateltava D kommentoi nykyistä tapaa hieman vanhanaikaiseksi. Pitäisi nykyaikaistaa. Pelkillä tavanomaisilla kanavilla, kuten työvoimatoimiston sivuilla ja erinäisillä työnhakupalveluilla, ei voida kilpailla hakijoista. Se, miten hakija saadaan kiinnostumaan omasta hakemuksesta, on haasteellista nykyisessä mallissa. Markkinointitiimin kanssa yhteistyössä pitäisi alkaa hyödyntämään muun muassa sosiaalista mediaa. Haastateltava D ehdottaakin neuvojen pyytämistä markkinointiosajilta uusien kanavien soveltamiseen. Kanavia ja ilmoituksia tulisi tarkastella uudelleen koko maan tasolla. Valvontaa ja ehdotuksia voisi haastateltavan D mukaan kehittää koko yrityksen tasolla, keskittyen juuri ilmoituksen sisältöön ja kanaviin.

Haastatteluista ilmeni tiettyjä huomioita valittavien tekijöiden vaatimuksista. Tärkeäksi huomioksi nousi tekijöiden tasalaatuisuus. Haastateltava B painotti työntekijöissä tiettyä perusprofiilia. Haastateltava D kommentoi tekijöiden vaatimuksia seuraavasti:

”Mä ehkä kuvailisin semmosta ihmistä perusreippaana asiakaspalveluluonteena, ja puhutaan siis fyysisyydestä joo, mutta kyl siel pienempi pippurinenkin kaveri pärjää. Ehkä perusihmistä vähän puheliaampi ja avoimempi, kuitenkin hirveesti tehdään tiimityötä ja ollaan asiakkaiden kanssa.”

Henkilöiden valinnassa ei tuntunut olevan ongelmia. Perehdytys puolestaan osoittautui haasteellisemmaksi toiminnoksi. Kuitenkin perehdytystoiminta on myös riittävän hyvällä tasolla. Haastateltava B kommentoi perehdytystä erp-alueilla melko helposti toteutettavana. Haastateltava C kommentoi puolestaan, että laatuongelmia ei asiakasyrityksen suunnalta ole tullut. Tosin lisäksi, että laadullisesti perehdytys on toimiva, mutta prosessina raskas ja hieman köykäinen. Ero on myös huomattava kun mietteitään paikalla tapahtuvaa koulutusta suhteessa

siihen, että sähköisesti lähetetään materiaalia luettavaksi ja oletetaan että se on sisäistetty. Haastatteluissa ilmeni haasteena juurikin alueelliset erot perehdytyksissä. Haastateltava D:kin totesi, että se toimii siinä mittapuussa mitä vaaditaan. Kehitettävää perehdyttämismallissa onkin. Valtakunnallisesti yhtenäinen malli olisi varmasti toimivampi.

Perehdytysmateriaalista keskusteltaessa, haastateltavan D kanssa ilmeni perehdytysmateriaalin olevan tietyssä mielessä huono. Tai enemmänkin sen sisältö ei vastaa koulutuksen tekijöiden tulevaa työtä. Haastateltava D kertoikin miten se, mitä kertoo materiaalin ulkopuolelta olevan tärkeässä roolissa. Materiaali kun on suoraan yritys Y:ltä. Materiaali kertoo liikaa erinäisistä vastuualueista, jotka eivät välttämättä koske uusia tekijöitä mitenkään. Haastateltava D kommentoi myös seuraavaa:

”Se pitäis rakentaa ihan eri tavalla, enemmänkin peilata niinku siihen työhön, et minkälaisii kohtaamisia ja semmosii siel tehään. Sitä vois varmaa just kehittää eteenpäin. Ehdottaa just et oisko täs hyvä mainita tällaset ja tällaset jutut.”

Tämän hetkinen malli ohi-erp tilanteissa ja joillakin erp-alueilla, jossa henkilö vain lukee ja kuittaa lukeneensa materiaalin, ei ole riittävä. Varsinkin kun materiaalissa ei ole oikeastaan käytännön asioita. Parempi se toki on kuin ei mitään. Uudet työntekijät ainakin tietävät jotain yrityksestä Y, mutta perehdytys jää kuitenkin melko ohueksi. Monesti ne pienet asiat ovat erittäin tärkeitä. Haastateltava C kuitenkin huomautti, että nykyinen malli on toki parempi kuin mitä mahdollisesti aikaisemmin on ollut. Perehdytys on aikaisemmin saattanut puuttua kokonaan. Haastatteluista ilmeni kehitystarve ja suunnitelmia perehdytyksen kehittämiseen onkin jo olemassa.

Haastateltava C näkeekin, että tämäntyylinen perehdytys pitäisi saada sähköiseen muotoon, joka olisi valtakunnallisesti samanlainen. Se voitaisiin mahdollisesti toteuttaa jonkinlaisen pilvipalvelun kautta, jonka avulla voitaisiin myös pitää selvää kirjaa siitä, ketkä tekijät ovat perehdytyksen suorittaneet. Perehdytys voisi olla myös tietynlaisessa testimuodossa, jossa materiaalin läpikäynnin jälkeen seuraisi muutama tarkentava kysymys.

Haastateltava D kommentoi samansuuntaisesti. Sähköisen koulutuksen järjestämisessä haastavaa on kanavan valinta ja missä muodossa koulutus järjestettäisiin; Voisiko se olla esimerkiksi ohjeistusvideokin. Atk-järjestelmien sovellutus ei aina ole halvimmasta päästä ja oikean tavan valitseminen ei ole suoraviivainen päätös. Ideoina haastatteluissa nousi muun muassa yrityksen X omat sisäiset sivut ja järjestelmät ja mahdolliset puhelinsovellukset. Vaihtoehtoja on monia. Ilmeisestä on, että perehdytys tullaan järjestämään lähitulevaisuudessa sähköisesti. Yritys Y tätä myös odottaa.



Työntekijöiden vaatetus on myös osa rekrytointiprosessia. Haastateltava D totesi vaatetustilanteen olevan pieni kaaos tällä hetkellä. Excel-taulukko on ainoa hallinnointiväline tällä hetkellä ja sen riittävyys on kyseenalaista. Yrityksen yhteisen Excelin hallinnointiin on osallistunut nyt myös yksi toinen yksikkö. Suurin haaste olisi kartoittaa ”ulkona olevien” vaatteen tilanne, eli kenelle on lainattu vaatteet ja varsinkin kenellä lopettaneista ne ovat palauttamatta. Haastateltava D jatkaakin, että pelkkä Excel-taulukko ei kenties ole riittävä väline valtakunnallisen asiakkaan vaatetustilanteen hallintaan. Jotain muutakin järjestelmää voisi olla hyvä soveltaa. Kenkien kohdalla yksi toinenkin yksikkö on siirtynyt uusien työntekijöiden kanssa myymään ne lainaamisen sijaan. Tietystä määrin vaatetustoiminnot on pakko ainakin jossain määrin hoitaa keskittämisen sijaan hajauttamalla yksikkötasoon. Tästäkin keskustellessa nousi esiin keskittämisessä ne asiat mitä kuuluu yksikön omalle vastuulle ja miten nämä vastuut viestitään.

Haastateltava D kommentoi perehdytyksen erilaisten tietopakettien kaipaavan myös parantamista. Tästä kokonaismateriaalista vain pieni osa olisi yrityksen Y laatimaa perehdytysmateriaalia. Voisi jopa harkita laajaa dokumenttia sisällysluetteloinen, jossa olisi kaikki mahdollinen tieto mitä uusi tekijä tarvitsee. Keskeistä olisi materiaalin täsmentäminen omien uusien työntekijöiden suuntaan.

Kuten rekrytoinnin osiossa kerrottiin, seuranta on osa rekrytoinnin kokonaisprosessia. Haastateluista selvisi, että yrityksen X:n työntekijöiden kontaktointi on kehityksessä ja siihen valmistellaan järjestelmää. Haastateltava D totesikin, että työntekijöiden seurantaan ja alkuajan kontaktointiin pitäisi kehittää jokin toimintamalli. Haastateltava D kommentoi myös seuraavasti:

”Mulle pitäis tulla tietoon tai pitäis seurata et sit ku se on ollu ensimmäisellä keikalla, niin sen jälkeen sille lähtis soitto: et hei, miten sulla meni? Oliko jokin ongelmii? Oliko vaatteet hyvät? Onks sul nyt yritys Y:n yhteystiedot? ... Mut tällanen tilanne on meidän kaikilla työntekijöillä. Pitkälti luotetaan siihen et siel asiakkuudesta tulee työnjohtajaperehdytys ja tommonen, jollon ehkä tulee se ongelma et ne unohtaa et ne on yrityksellä X töissä, vaan ajatellaan et ollaan yritys Y:llä töissä. Muta se on varmasti sellanen mihin varmasti tullaan kiinnittää tulevaisuudessa huomiota.”

Seurannan helpottamiseen on siis tiedossa uusi järjestelmä, jonka avulla manuaalisen työn pitäisi vähentyä mahdollistaen enemmän ajan käyttämisen muun muassa henkilöiden seurantaan. Kokonaisuudessaan kaikkien asiakkuuden Y työntekijöiden kontaktointi on siinä määrin laaja tehtävä, että siihen tarvitsisi useamman tekijän. Tärkeänä huomiona haastateltava D

nosti esille sen, miten tällä hetkellä seuranta perustuu usein negaatioon eli ollaan yhteydessä kun jotain on pielessä. Tärkeää olisikin kontaktoida työntekijöitä myös positiivissa merkeissä. Haastateltava D jatkoikin, että on sinällään haastavaa kun keskitetyn mallin kautta hän on esimies usealle sadalle tekijälle Suomessa. Työnjohtovastuu on tosin yritys Y:llä. Alun jälkeen tekijöiden seuranta liittyy kokonaisuuden hallintaan, josta esille tulleita asioita tarkastellaan seuraavassa alaluvussa.

## 5.2 Teema 2: Nykytila ja kokonaisuuden hallinta

Yksi asiakkaan Y toimintaa selvimmin luonnehtivista asioista on sen kausiluonteisuus. Joulu ja kesäsesongit ovat usein kiireellisempää aikaa kuin loppuvuosi. Toki poikkeuksia on. Haastateltava B kommentoi kausiluonteisuuden olleen tiedossa. Se siis tiedettiin kun toimintaan lähdettiin, eikä siten tullut yllätyksenä. Se ohjaa toimintaa tietyllä tavalla. Haastatteluista ilmeni joitakin kausiluontoisuuteen liittyviä haasteita. Haastateltava A totesi kausivaihteluiden olevan pitkälti toimialasidonnaisia. Tilanteita voi olla, joissa alan kiireen takia useampi asiakas tarvitsee tekijöitä samanaikaisesti. Tärkeä huomio yrityksen Y tekijäpoolista on se, että tekijät ovat perehdytetty ja näkyvät järjestelmässä, joka toimii vain yrityksen Y toiminnassa. Tekijöiden siirtäminen onkin haastavaa eri asiakastilauksissa.

Haastateltava C korosti ennustettavuuden merkitystä kausiluontoisessa toiminnassa. Ennustettavuuden toteutumiseen liittyy monia asioita. Asiakas Y:llä on tässä iso rooli. Toiminnan tulee lähteä asiakkaalta. Haastateltava C kommentoi seuraavasti:

”Asiakkuuden onnistumisen kannalta sen ennustettavuus on ihan keskiössä. Meidän pitää vähän niinku päästä siihen bisnekseen kiinni.”

Haastateltavan C kommenteista selvisi tärkeys ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa. Sesonkivaihtelut täytyy tietyllä tavalla vain kestää. Kestettävä on myös se, että ennusteet eivät aina mene niin kuin odotettiin. Esimerkiksi jos on haastateltu enemmän tekijöitä kuin olikaan lopulta tarpeen. Tämä saattaa johtaa siihen, että tekijöitä häviää ja joudutaan haastattelemaan lisää. On kuitenkin ymmärrettävä, että se on tavallaan ”pelin henki”. Tärkeää olisikin uskaltaa vaatia asiakkaalta yhteistyötä ennustettavuudessa. On kuitenkin molempien etu, että toiminta sujuu mutkitta.

Yritysnäkökulmasta keskeisimpiä haasteita on kausiluonteisuus. Työntekijöillä se on puolestaan keikkaluonteisuus. Keikkoja kun ei ole välttämättä tarjolla niin paljon kuin työntekijällä olisi halua tehdä. Haastateltava D korosti työn luonnetta ja sitä, että monikaan ei pitkälle tulevaisuuteen halua kyseistä työtä tehdä. Se on enemmänkin väliaikaista työtä. Ideaalitalanne on sellainen, jossa rekrytointivaiheessa onnistutaan löytämään esimerkiksi opiskelija, jon-

ka elämäntilanteeseen sopii muutaman keikan tekeminen viikossa. Vaihtuvuus on tässä tilanteessa vain hyväksyttävä. Haastateltava D kommentoi, että alkuun rekrytoiduista yllättävän moni on vielä töissä, eli on myös tekijöitä, joille kyseinen työ sopii. Tämä aihe kulkee yhdessä työntekijöiden sitoutumisen kanssa. Alan sitoutumista käsiteltiin luvussa kolme ja samoja asioita on huomattavissa tässä asiakasprosessissa.

Haastatteluista nousi esille monia huomiota sitoutumisesta. Kuten haastateltava D totesi, ei työ ole sellaista mihin monikaan sitoutuisi pitkäksi aikaa. Kuitenkin olisi toiminnan kannalta aina helpompaa, jos työntekijöiden vaihtuvuus ei olisi jatkuvasti todella korkealla tasolla. Haastateltava D mainitsi yhtenä sitoutumiseen vaikuttavana osatekijänä perehdytyksen. Kun sen hoitaa hyvin ja kattavasti, niin tekijät ovat valmiimpia tehtävään ymmärtäen mitä heiltä odotetaan. Toisena ja kenties toimivimpana keinona haastateltava D mainitsi tekijöiden osaamisalueen laajentamisen. Lähtökohtaisesti työntekijöitä haetaan erittäin suoraviivaiseen logistiseen työhön. Kuitenkin työkeikoilla on myös muita tehtäviä tekeviä tekijöitä. Yhtenä vaihtoehtona olisi siis laajentaa tekijöiden toimintaa myös muihin tehtäviin. Tällaisiksi tekijöiksi valitaan jo kauemmin töissä olleita ja ennen kaikkea halukkaita tekijöitä, jotka ovat kiinnostuneita jatkamaan asiakasyrityksen Y toiminnassa.

Yksi sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen vaikuttava tekijä, joka liittyy myös yrityksen X sisäiseen toimintaan, on mahdollisuus hyödyntää yrityksen Y listoilla olevia tekijöitä muihin keikkoihin. Sitoutumista tämä voisi lisätä siinä, etteivät hiljaisina aikoina hyvät tekijät vaihda työpaikkaa pelkästään keikkojen vähyyden takia. Ongelmana on se, että he eivät ole tottuneet yrityksen X normaaliin toimintaan. Lisäksi yrityksen Y erp-kalenteri on ristiriidassa yrityksen X omien järjestelmien kanssa. Haastateltava C kommentoi seuraavaa tästä haasteellisuudesta:

”Mitä enemmän me tehdään niistä yrityksen Y näköisiä, sitä vähemmän ne on sit muuten käytössä.”

Tämä kuvastaa sitä, että yrityksen Y uusiin tekijöihin panostetaan paljon muun muassa koulutuksessa, joka sitten tekee heistä lähinnä yrityksen Y työntekijöitä. Haastateltava C nosti esille mahdollisuuden toisesta valtakunnallisesta asiakkaasta. Sen sijaan, että ennusteet ovat yhden asiakkuuden varassa, olisi rinnalla mahdollisesti samantyylinen asiakasyritys. Tällä voitaisiin ehkä hieman tasata toimintaa. Jos hyvälle tekijälle ei ole juuri nyt tarjota keikkaa, voisi hänelle tarjota myös toista samantyylistä työtä.

Kaikenlaisen muuhun työn soveltamisen ongelmana on se, kuten haastateltavat kertoivat, on yrityksen Y kolmen päivän ennakkovaraus keikalle. Vaikka tekijä siis olisi tarvittavalla hetkellä vapaana, saattaa yritys Y olla jo varannut tekijän keikalle. Toisaalta saattaa olla tilanne, jossa poikkeava keikka on useamman päivän jopa viikon keikka, jolloin hän ei ole yrityksen Y

käytettävissä. Tätä yrityksen Y kalenteria ei hallinnoi käytännössä kuin haastateltava D, jonka kautta pitää tällä hetkellä mennä kaikki tällaiset poikkeavat työkeikat. Kolmas ongelma on se, että palkanmaksun ja muiden vastaavien hallinnollisten asioiden tekijät ovat tietyllä tapaa eri yrityksessä töissä, jolloin tietojen siirtelyyn ja muihin hallinnollisiin tehtäviin kuluu paljon työaikaa.

Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että enemmissä määrin tulisi pystyä hyödyntämään myös yrityksen Y töihin rekrytoitujen poolia. Voi olla useinkin tilanne, että tällaisia tekijöitä tarvitaan ja tarjolla olisi monta kymmentä, mutta heidän hyödyntäminen ei teknisistä syistä onnistu. Haastateltavan D kanssa nousi esille mahdollisuus tietyn tekijälistan muodostamisesta, jotka olisivat pääsääntöisesti yrityksen Y palveluksessa, mutta olisivat varsinakin hiljaisina aikoina listalla, josta voisi siirtää muillekin keikoille. Nämä tekijät olisivat tavallaan kahteen kertaan perehdytettyjä ja olisivat halukkaita tekemään monenlaista keikaa.

Haastateltavan A kanssa nousi esille myös sitoutumisesta keskusteltaessa hyvien työntekijöiden työllistyminen asiakasyritykseen vuokratyön pohjalta. Hyvät työntekijät usein itsessään jo myyvät itseään suoriutuessa hyvin tehtävistä. Monille vuokratyö onkin sisäänpääsy alalle. Hyvät tekijät usein tunnustetaan sekä vuokratyöyrityksen, että asiakasyrityksen toimesta. Tämä etenemis- tai työllistymismahdollisuus on luonnollisesti sitoutumista lisäävä tekijä. Kuten haastateltava A tosin jatkoi, niin yritys Y:n kanssa työllistyminen ei ole tavoiteltava johtuen kokonaispalvelun luonteesta. Työnkuvan laajentaminen asiakkuuden sisällä tosin on jokseenkin yleistä. Tätä samaa aisaa käsiteltiin haastateltavan D kanssa.

Vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen liittyy keskeisesti työntekijöiden seuranta ja kontaktointi. Seuranta käsiteltiin myös rekrytoinnin osiossa. Haastateltavan D kanssa nousi esille joulu- ja kesäsesonkien välisen ajan kontaktoinnit. Tänä väliaikana moni listoilla oleva ei ole kovinkaan aktiivinen, usein senkin takia että keikkaa on ajoittain todella vähän. Toisena syynä ovat esimerkiksi opiskelukiireet. Kuitenkin kontaktointi olisi tärkeää siten, että voitaisiin pyrkiä mahdollisimman paljon hyödyntämään edellisen sesongin tekijöitä. Ongelma kontaktoinnissa on tekijöiden suuri määrä. Haastateltavan D ollessa pitkälti vastuussa, ei hänellä yksinkertaisesti riitä aikaa kaikkien valtakunnallisesti toimivien tekijöiden kontaktointiin. Kuten aikaisemmin todettiin, niin valitettavasti juuri negaation kautta tapahtuu suurin osa yhteydenpidosta. Yhteydenpitoa olisi hyvä olla kokoajan ja tätä pyritäänkin kehittämään jatkossa muun muassa uuden järjestelmän kautta. Haastateltava D kommentoi asiasta vielä seuraavaa:

”...On yhtiötavoitteita, jonka mukana saadaan uus järjestelmä, jonka pitäis nopeuttaa tota perusmanuaalista vaihetta, jollon meille jäis aikaa huolehtia enemmän niist työntekijöistä.”

Yrityksen X toimintaan on siis kehitteillä uusi järjestelmä, joka tulee muokkaamaan nykyisiä toimintamalleja. Tämä järjestelmä liittyy siis yrityksen X kaikkeen toimintaan. Asiakas Y:n toiminnassa on kuitenkin mukana myös räätälöity erp-järjestelmä, jota lähinnä tällä hetkellä päästään yrityksessä X seuraamaan. Hallinnointi tapahtuu yrityksen Y toimesta. Haastateltava D tosin mainitsi, että tähänkin pitäisi tulla muutos. Lähitulevaisuudessa pitäisi haastateltavan D päästä myös konkreettisesti hallinnoimaan tekijöitä järjestelmässä ja se helpottaisi suuresti tekijöiden hallinnointia massana. Esimerkiksi siten, että viime aikoina kalenteria päivittämättömät tekijät saadaan rajattua pois ajettavista raporteista.

Seurantaan vaikuttaa suuresti myös yrityksen Y rooli. Haastateltava D kertoikin, että tällä hetkellä se on melko vähäistä molemmilla tahoilla, mutta sitä tulisi varmasti lisätä. Yritys Y itsekin tähtää parempaan seurantaan. Tietämällä ketkä tekijöistä ovat niin saottuja ”luotto-tekijöitä” saadaan jo yritystasollakin varmasti palvelutaso paranemaan. Tätä tietoa työntekijöistä olisi tärkeä saada jaettua myös yritys Y:lle. Pitäisi siis saada enemmän tietoa yksittäisten työntekijöiden osaamisesta.

Yksi oma kokonaisuus hallinnoinnin kokonaisuudessa on matka- ja päiväraha asiat. Keskustelimme asiasta haastateltavan D kanssa. Kehitettävää olisi tässäkin. Sen pitäisi olla selkeämpi ja työntekijöitä pitäisi ohjeistaa lisää hakulomakkeen täyttämässä. Tällä hetkellä dokumentit kulkevat edes takaisin sähköpostilla, mutta parempaakaan järjestelmää ei helposti ole saatavilla. Yrityksen Y omat järjestelmät eivät tue nykyistä mallia. Työntekijän voisi olla helppo vain tuntikirjauksen yhteydessä kirjata tällaiset poikkeamat samaan järjestelmään. Ilmeisesti kuitenkin yritys Y:n sisäisten syiden takia tämä ei olisi helposti järjestettävissä. Onneksi kuitenkin matka- ja päivärahakorvauksia ei monikaan työntekijä joudu säännönmukaisesti tekemään.

### 5.3 Teema 3: Organisointi

Viimeisenä teemana haastatteluissa oli organisoinnin kysymykset. Kuten jo todettua, yritystä Y varten räätälöitiin omanlainen toimintamalli. Tämä malli soveltaa erittäin pitkälle keskitetyn toiminnan periaatteita. Haastateltava A kommentoi valtakunnallisten asiakastoimintamallien perustuvan pitkälti volyyymiin. Tarkoittaen sitä, että katteet ovat pienemmät, mutta henkilöstöä on töissä paljon samaan aikaan. Liikevaihto syntyy siis tekijöiden määrästä.

Haastateltava A korosti asiakkaan roolia muotoiltaessa valtakunnallista toimintamallia. Asiakkaalta on saatava riittävästi ohjeistusta, ja jopa tietyssä määrin heidän oman organisaationsa muuttamista ja palveluiden uudelleenjärjestelemistä. Tärkeää kuitenkin on pystyä ohjaamaan asiakas yhteistyössä oikean mallin löytämiseen. Jo tietyillä kysymyksillä pystytään selvittä-

mään asiakasyrityksen toimintaa ja siten pohtimaan tarkasti keskittämisen ja hajauttamisen suhdetta kyseisessä tapauksessa. Asiantuntijayrityksenä yrityksen X voi jopa joskus olla pakko sanoa asiakkaalle, että haluamanne toimintamalli ei tietyssä tapauksessa toimi. Lisäarvo tulee asiakaskohtaisesta räätälöinnistä. Yrityksessä Y keskittäminen oli toimivin ratkaisu, mutta on ollut tilanteita, joissa hajautettu toiminta taas on ollut järkevin ratkaisu. Se saattaa lisätä hallinnollista työtä, mutta toimintamallit eivät aina ole toistettavissa.

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että kyseisen asiakkaan kanssa pitkälle keskitetty toiminta on toimivin vaihtoehto. Aikaisemmin vastaavanlaisia malleja ei ole sovellettu. Haasteena yrityksen X toiminnassa varsinkin valtakunnallisella tasolla on oma organisaati rakenne. Rakenne on tietyssä mielessä pirstaleinen. Itsenäiset yksiköt toimivat omina kokonaisuuksinaan omilla alueillaan. Heillä on tiettyjä velvoitteita, mutta ovat kuitenkin erittäin itsenäisiä yrityksiä alueillaan. Tätä asetelmaa haastateltava A kommentoi seuraavasti:

”Siinä on kaks puolta, sit ku se toimii ja sit ku se idea on myyty, ni sit se toimii niinku todella hyvin, ja koska just se paikallinen osaaminen on törkeen vahvaa. Mut sit taas siinä, et saatat kaikki toimiaan yhden mallin mukaisesti, niin ei ihan vielä olla siellä.”

Haastateltava C kommentoi organisaatio rakenteen ja kyseisen asiakasprosessin toimivuutta keskenään riittävän hyväksi. Tarjolla olevista vaihtoehdoista nykyinen keskittämisen malli oli ja on selvästi toimivin. Voidaan jopa sanoa ainoa oikea. Hän korosti myös sitä, ettei tarvitse tässä tapauksessa hajauttaa yhtään enempää kuin on tarpeen. Enemmänkin vielä enemmän voisi keskittää. Esimerkiksi työhaastattelut voitaisiin hoitaa keskitetysti videoyhteyden avulla.

Haastateltava C kertoi, että mallia muotoiltaessa sisäisten toimintamallien hiomisessa oli paljon työtä. Haastateltavan D mielestä haasteellisinta on saada yrittäjäalueet toimimaan konserniyksiköiden tasolla. Tämä on kuitenkin haastavaa, kun toimitaan erittäin reviiirillisesti. Haastateltava A:kin kommentoi, että ulkoisen myynnin lisäksi usein pitää toimintamalli myydä myös sisäisesti, tavallaan vakuuttaa yrityksen yrittäjäkenttä toiminnan kannattavuudesta kuvailemalla hyötynäkökulmasta.

Haastateltava B korosti haastattelussa standardoidun toimintamallin kehittämistä. Ei pitäisi olla sisäisiä haasteita aina kun toimitaan. Haastateltava B korosti sitä, että asiakkaan tulisi olla etusijalla. Haasteellisinta olisikin saada itsenäiset yksiköt toimimaan sovitun mallin mukaisesti. Yhtenä työkaluna tämän saavuttamiseen voisi olla kattava tietopaketti. Haastateltava D ajatteli samansuuntaisesti. Jonkinlainen tieto- tai infopaketti olisi varmasti tarpeellinen. Sisällöltään se on tosin haastava rakentaa. Sen tulisi olla kattava, mutta silti samaan aikaan lyhyt. Myös ilmeeltään sen tulisi olla hyvällä positiivisella tavalla ilmaistu.

Yhtenä toiminnan hallinnointikeinona voisi ohi-erp-alueilla olla tilanne, jossa vastaavalla hr-koordinaattorilla olisi halussaan joka paikankunnalta jonkinlainen lista sen alueen hyvistä keikkatyöntekijöistä. Haastateltava D ei pitänyt tätä ideaaliratkaisuna, mutta se voisi tarvittaessa helpottaa itsenäisempien yksiköiden ongelmia.

Viestintää tässä henkilöstöprosessissa on moneen suuntaan. Haastateltava D kommentoi viestinnän olevan erilaista eri tahoille. Viestintää kun on sisäisesti moneen suuntaan, asiakkaalle sekä sadoille työntekijöille. Niin sanotun ”sillisalaatin” välttämiseksi tulisikin miettiä aina mitä viestii ja kenelle viestii. Jonkinlainen looginen järjestys voisi selkiyttää viestintää. Varsinkin asiakkaan ja työntekijöiden suuntaan olisi hyvä välillä viestiä ilman mitään konkreettista asiaakaan. Ihan yleistason kommunikointikin syventäisi kumppanuutta. Asiakkaan suuntaan viestitään paljon myös kasvotusten, joka on varmasti hyvä asia.

Viestinnässä joudutaan keskittymään kuitenkin paljon myös sisäisiin tilanteisiin. Varsinkin kun puhutaan yleisesti toimintamallin viestimisestä, niin puhtaasti ”iskemällä ohjeet pöytään” ei varmasti saavuteta parhaita tuloksia. Haastateltava A kommentoikin, että viestintä voi ajoittain olla raskasta. Yksiköitä on monia ja jos kaikille pitää perustella toiminnan kannattavuus, keskittyen usein jopa eri ongelmakysymyksiin, käy viestintä monessakin mielessä raskaaksi.

Tällaista sisäinen viestinnän pulmaa, kuten yleisellä tasolla koko asiakasprosessin toimintaa, voisi kehittää erilaisilla sisäisillä muutoksilla. Yhtenä kehitysideana useammassa keskustelussa nousi esille tietynlaisen valtakunnallisten asiakkuuksien tiimi tai tiimit. Ideana olisi se, että valtakunnallisia asiakaskokonaisuuksia hoidettaisiin tiimein, joiden jäsenet olisivat eri yksiköistä. Voitaisiin puhua yrityksestä tai yksiköstä yrityksen sisällä. Nämä henkilöt operoisivat pelkästään valtakunnallisia asiakasprosesseja. Haastateltava A kommentoi asiaa seuraavasti:

”Tehtäs niinku asiakkuutta se asiakkuus edellä, ei meidän firma edellä. Ne ihmiset ois niitä, jotka haluaa tehdä niit valtakunnallisii asiakkuuksia, joilla on se osaaminen ja kyky siihen niinku organisoida sitä tekemistä niinku muuallekin kuin just siihe postinumeroon.”

Haastateltava C visioi myös tällaista toimintatapaa. Mahdollisuus olisi myös yhden virtuaalisen tiimin sijaan toimia useamman tiimin kautta siten, että tiimi ei siis olisi aina sama, mutta henkilöt tiimeihin valikoituisivat aina samoista henkilöistä. Näille henkilöille olisi silloin tuttuja ja kaikki ansaintamallit, toimintaprosessit, tavoitteet ja mittarit, jolloin uusissa asiakasprosesseissa ei tarvitsisi aina aloittaa tavallaan lähtötilanteesta.

Tällainen tiimitoiminta helpottaisi myös tehokkuuden seurantaan, joka tällä hetkellä on toiminnan luonteen takia melko haastavaa. Haastateltava A kertoi uuden järjestelmän helpottavan tehokkuuden seurantaan ihan yleiselläkin tasolla. Laajan asiakasmäärän takia ei ole kovin helppoa esimerkiksi kohdistaa kuinka paljon aikaa yksi henkilö käyttää yhden asiakkaan asioihin. Päivän aikana hr-koordinaattori saattaa työskennellä vaikkapa kahdenkymmenen eri asiakkuuden parissa. Kuten haastateltava A jatkoi, myyntikatetta voidaan seurata tiettyyn pisteeseen asti, mutta reaalikuluja tietämättä todellista tehokkuutta on vaikea arvioida. Haastateltava C korosti vielä tehokkuuden seurantaan liittyen äsken mainitun valtakunnallisen tiimin tuomaa mahdollisuutta tarkentaa vastuualueita.

Kokonaisuudessaan haastatteluista tulee läpi prosessin toimivuus. Varsinkin suhteutettuna siihen, että työhön lähdettiin käytännössä puhtaalta pöydältä. Haastateltava A kertoikin kytyttäessä prosessin toimintamallien soveltamisesta muihin prosesseihin, että näin on jo toimittu ja mallia varmasti tullaan jatkossa soveltamaan entistä enemmän. Vastaavanlaista keskittämistoimintaa tullaan varmasti jatkossakin soveltamaan laajoissa asiakkuuksissa. Tähän asti on toimittu pitkälti aluejaon mukaan todennäköisesti liiaksikin. Vastaavanlainen keskittämismalli mahdollistaa asiakaslähtöisyyden laittamisen etusijalle.

Asiakasräättöloinnissä kyseinen prosessi on ollut erittäin onnistunut ja yleisilmeeltään palaute on ollut positiivista. Haastateltava C totesi kokonaisuuden toimineen paremmin odotusarvoihin nähden kuin uskottiin. Näin laajan mallin toimivuus siihen nähden että on ensimmäinen mallissaan, oli hieno saavutus. Toki se vaati sisäistä ongelmanratkontaa. Haastateltava C tosin myös huomautti, että yhtenä vaikuttavana tekijänä on pakko ottaa huomioon se, että suurin osa volyymista on osunut konserniyksiköiden alueelle. Ongelmia olisi voinut olla enemmän jos hajonta olisi ollut maantieteellisesti laajempaa.

Haastateltava C nosti esille sen, että se minne asiakaskohtainen keskittäminen milloinkin järjestetään, ei ole millään muotoa sidottu suurimpiin yksiköihin. Tarkoittaen siis sitä, että ei ole mitään estettä sille, että jokin pienempi alueyksikkö ottaisi valtakunnallisen asiakasprosessin hoidettavakseen. Toki on katsottava, että tällainen järjestely on toimivin. Kuitenkin siis pienempiä yksiköitäkin on täysin mahdollista osalistaa laajoihin toimintamalleihin, muullakin tavalla kuin odottamalla heidän täyttävän ohjeistuksesta tilauksia.

Haastateltavan D haastattelusta ilmeni myös se pieni ristiriita, että todellisuudessa tätä koko maan alueella toimivasta prosessista on vastuussa vain kaski henkilöä. Toki se on tehokasta ja toimivaa, mutta pitkällä tähtäimellä voisi olla syytä jakaa vastuuta. Edes yhden tai kahden lisähenkilön mukaan tuominen mahdollistaisi syvemmän fokusoinnin moniin muihin yksityiskohtiin.



Haastateltavan D kanssa nousi esiin valtakunnallisten asiakkaiden rooli asiakkaiden kokonaisuudessa. Niiden määrä tähän asti on ollut melko vähäinen, mutta tavoitteena on niiden määrän kasvattaminen. Ne ovat useinkin taloudellisesti kannattavimpia. Voisi mahdollisesti sanoa, että epävirallisena tavoitteena on valtakunnallisten asiakkaiden määrän kasvattaminen. Näitä tulevia uusia prosessikokonaisuuksia varten on siis hyvä kehittää yrityksen Y henkilöstöprosessin toimintamalleja, ja siten kehittää sisäistä toimintaa laajempien asiakkuuskokonaisuuksia tukevaksi toiminnaksi. Voidaan jopa puhua organisaatiokulttuurin muutostarpeesta.

Haastateltava D huomioikin sen, että kun toivon mukaan isoja asiakkuuksia tulee enemmän, niin pakottaa se myös toiminnan muutoksiin sisäisesti. Haastateltava C kommentoi asiasta samansuuntaisesti. Pitäisi olla enemmän vastaavanlaisia hankkeita, jotka olisi pakko viedä vastaavanlaisen ”putken” läpi.

Tulevaisuuden kannalta haastateltavan D kanssa nousi esille myös yrityksessä X tietynlaisen ulkoistamisen ajatusmaailman soveltamista. Pitäisi mahdollisesti lisätä yrityksen sisällä sellaisia henkilöitä, jotka osaisivat tehdä esimerkiksi suunnitelmia tai osaisivat kertoa yrityksille uudenlaisista malleista, joita yritys X:llä on tarjota. Voitaisiin puhua mahdollista valmiista konsepteista.

Haastateltavan C kanssa puolestaan nousi esille teknologian rooli useaankin otteeseen. Haastateltava C kommentoi teknologiaa seuraavasti:

”...Kaikki ne prosessit, jotka voidaan digitalisoida, ni ne digitalisoidaan. Kaikki sellanen, mikä voidaan automatisoida, ni se automatisoidaan.”

Haastateltava C nosti visionäärinä esille paljon teemoja tulevaisuuden näkymistä. Henkilöstövuokrauksen rooli tulee muuttumaan, niin se miten asioita hoidetaan sisäisesti, mutta myös alan yleiset käytännöt. Ostamiskäytäntö henkilöstöpalveluyritykseltä on tietyllä tapaa vanhanaikainen. Toimintaa voisi ostajan kannalta suoraviivaistaa paljonkin. Teknologian avulla voisi varsinkin turhia välikäsiä tai toimintoja poistaa kokonaan. Voisiko toiminta mennä vaikka siten, että työvoimaa tarvitessa työntekijän voisi tilata suoraan jonkin sovelluksen kautta. Suuntana olisi siis enemmän kuluttajatyylinen ostokäyttäytyminen, jossa työvoiman tilaaminen olisi yhtä helppoa kuin golfkenkien tilaaminen internetistä.

#### 5.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Haastatteluiden pohjalta voidaan tehdä tiettyjä johtopäätöksiä asiakkaan Y henkilöstöprosessin toimivuudesta ja nykytilasta. Huomion arvoista oli ensinnäkin haastateltavien yleinen konsensus sen suhteen, että asiakkaan Y prosessissa on yrityksessä X pystytty luomaan toimiva konsepti. Toimintamallia pitää parannella, joiltain kohdin paljonkin, mutta yleisilme oli sel-

keästi positiivinen. Ilmeisesti vastaavanlaista palautetta yritys X on saanut yrityksen Y suunnalta. Näin laajan toimintamallin luominen ei ole ongelmatonta ja haastatteluista tuli ilmi se, että alkuun kyseisessä konseptissa oli paljon haasteita. Alkuun oli tilanteita, jotka henkilöstöhallinnollisesti muistuttivat kaaoksen kriteereitä. Näistä on kuitenkin opittu ja suuntana on yhä vain toimivamman toimintamallin kehittäminen.

Kaikkia haastatteluja yhdisti se, että pystyttiin realistisesti toteamaan, että kehittämisen kohtia on. Oli positiivista huomata, että kehittämistoimia on suunnitteilla kaikissa kehittämissä vaativissa osa-alueissa. Lisäksi kuten aikaisemmin todettiin, tilanne ei ole sellainen, että tarvitaan radikaaleja toimia liiketoiminnan pelastamiseksi. Kun ei seisota Stephen Elopin kuvailemalla palavalla lautalla, on huomattavasti helpompaa arvioida toimintaa ja kiireettömästi kehittää toimintaa paremmin toimivaksi kokonaisuudeksi.

Asiakkaan henkilöstöprosessin käytännössä kaikkiin osa-alueisiin tulee vaikuttamaan yrityksen X kokonaistoimintaan tuleva järjestelmäuudistus. Tämä järjestelmän lanseeraus myöhästyi hieman ja sen uusi käyttöönottopäivä siirrettiin loppuvuoden puolelle. Kyseessä on iso uudistus, joka tulee vaikuttamaan kaikkeen yrityksen X toimintaan. Tämä järjestelmä tuli haastatteluissa esille useaan otteeseen jokaisessa teemassa. Sen rooli monen asian kehittämisessä tulee olemaan keskeinen. Tämä järjestelmä tulee muuttamaan sisäisiä toimintamalleja, rekrytointia ja henkilötietokantoja, sekä helpottamaan muun muassa toiminnan tehokkuuden seuranta. Tietyllä tapaa yrityksessä X suuremmat muutokset ennen järjestelmän käyttöönottoa olisivat vaikeita järjestää. Myös yrityksen Y hallinnoimaan erp-järjestelmään tullaan saamaan enemmän hallinnointimahdollisuuksia, joita aikaisemmin ei ole ollut juuri lainkaan.

Rekrytoinnin kokonaisuuteen liittyen haastatteluista muodostui myönteinen kokonaisilme. Rekrytointi ei tuota suurempia ongelmia ja sen malli on koko maan tasolla melko toimiva. Rekrytointikanavista haastateltavan D kanssa nousi esille tietynlainen jämähtäminen totuttuihin malleihin. Suunta pitäisi olla muun muassa sosiaalista mediaa hyödyntävään työpaikkamarkkinointiin. Myös työpaikkailmoituksen sisältöön olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota koko organisaation tasolla. Rekrytoitavien vaatimukset pystyttiin kiteyttämään tietynlaiseen perusprofiiliin, jossa reippaus ja asiakaspalveluhenkisyys olivat etusijalla. Enemmänkin haastateltavat korostivat tekijöiden tasalaatuisuutta, jota yritys Y tekijöiltä odottaa. Tekijöiden perehdytyksestä pystyttiin toteamaan sen olevan riittävän hyvällä tasolla, joskin kuitenkin kehittämistarpeen olevan olemassa. Alueelliset erot ovat selvät ja yhdenmukaisen toimintamallin kehittäminen olisi perusteltua. Haastateltava D oli huomannut sen, että face-to-face perehdytysmallilla tulokset olivat olleet parempia. Tietynlainen luku ja kuittaus-menettely ei ole riittävän laadukas. Tulevaisuudessa mitä todennäköisimmin siirrytään koko maassa yhdenmukaiseen sähköiseen perehdytykseen. Perehdytysmateriaaleissa olisi kehitettävää. Sisäl-

tö ei ole kyseisten työnkuvien mukainen. Vaatetuskysymyksiin sekä työntekijöiden seurantaan tulisi myös kiinnittää huomiota kehittämismielessä. Keskittämistä voisi jopa lisätä.

Toisesta teemasta voidaan tehdä myös haastattelujen pohjalta tiettyjä johtopäätöksiä. Kausiluonteisuus on tiedostettu asia kokonaisuuden hallinnassa ja sen tuomat haasteet ovat kestävä. Ennusteiden pohjalta toimintaa tehdään ja tähän on päästävä paremmin kiinni yrityksen Y kanssa yhteistyössä. Tekijöiden vaihtuvuus on myös vain hyväksyttävä, mutta sitä voisi pyrkiä vähentämään. Keinona on muun muassa vastuualueiden lisääminen. Sisäiseen työntekijöiden siirtelyyn asiakkuuksien välillä tulisi kehittää helpottavia keinoja. Kesän tulevan sesonkiin olisi hyvä hyödyntää mahdollisimman paljon joulun sesonkiin rekrytoituja tekijöitä. Tämä liittyy keskeisesti tekijöiden seurantaan, joka on myös haastava toiminto. Uuden järjestelmän myötä siihen saadaan paremmat mahdollisuudet.

Kolmannesta teemasta voidaan haastattelujen perusteella tehdä seuraavia huomioita: organisoinnista voidaan todeta, että keskittäminen nähtiin parhaana muotona ja sitä voisi tietyissä määrin jopa lisätä. Sisäisen organisaatorakenne asettaa haasteita ja standardoitu toiminta on tavoitetila, joka vaatii vielä työtä. Mallia tulee hioa varsinkin ohi-erp-alueilla. Viestinnällä on tässä suuri rooli. Visioita toiminnan kehittämiseksi oli monia. Valtakunnallisten asiakkaiden määrän kasvattamisen ollessa tietynalainen tavoite myös sisäisiä toimintamalleja tulisi kehittää. Yhtenä vaihtoehtona olisi esimerkiksi valtakunnallisiin asiakkuuksiin erikoistuneet tiimit. Suuntana kuitenkin on toimintamallien kehittäminen. Haastatteluissa tulikin esille se, että toimintamalleja tulisi kehittää vielä enemmän. Kuten haastateltava C totesikin, uusia malleja tulee kehittää ja kokeilla. Jos ne eivät toimi niin sitten palataan vanhaan, mutta muuten ei ole järkevää toimia saman mallin mukaan pelkästään tottumuksesta.

Tämän työn viitekehykseen ja ennen kaikkea teemahaastatteluista saatujen näkemysten pohjalta pystyn antamaan oman näkemykseni asiakasyrityksen Y henkilöstöprosessin kehittämistarpeesta. Tavoitteena työssä oli nimenomaan selvittää kehittämistarve ja kiteyttää se konkreettisiksi huomioiksi. Haastateltava D totesikin, että tämän työn suurimpia hyötyjä on saada selkeä kuvaus prosessin tilasta. Ajatuksia yrityksessä X on moneenkin suuntaan, mutta niitä ei ole koottu yhteen. Kehittämistarpeen ja yksittäisten kehittämistä vaativien osa-alueiden lisäämisen lisäksi pystyn ehdottamaan joitakin konkreettisia toimia prosessin parantamiseksi.

#### 5.4.1 Rekrytointi

Rekrytoinnin kokonaisuus on melko hyvin järjestetty. Hakijoiden kohdalla tiedetään millaisia tekijöitä haetaan. Yrityksen Y tekijöiden perusprofiili on selkeä. Rekrytointiin ennusteet vaikuttavat muun muassa siten, että kiirekausina joudutaan tekijöiden määrää lisäämään. Jos tarvittava määrä on huomattavasti suurempi kuin mitä sillä hetkellä poolissa on tekijöitä, ja

ennen kaikkea joudutaan hakemaan henkilöitä kiireellä, heijastuu se tasalaatuisuuteen. Asiakkaan Y toivoessa tasalaatuisuutta on sen ylläpito haastavaa jos tarve on suuri. Joudutaan perusprofiilin ulkopuolelta rekrytoimaan tekijöitä. Tässä olisi selvä kehityskohta, joka keskityy suoraan asiakkaan Y ennusteidenantoon. Ennustettavuutta on lisätty, mutta yhteistyön tulisi mielestäni olla tässä paljon läpinäkyvämpää, kuten haastateltava C kommentoikin pääsyä asiakkaan ”bisnekseen kiinni”.

Työpaikkailmoitukset hoidetaan asiakasyritys Y:n toiminnassa melko hyvin. Ne ovat mielestäni sisällöltään kompakteja ja hyvin suunnattuja halutuille tekijöille. Työpaikkailmoitus tukee kohderyhmää. Kuten teoriaosuudessakin kerrottiin, niin tämä on tärkeää. Kanavien valinnassa tilanne on hieman haasteellisempi. Mielestäni tilanne ei ole huono. Hakijoita saadaan kyllä nykyisten työnhakukoneiden, kuten Monsterin, sekä omien sivujen kautta. Kuitenkin pitkällä aikavälillä olisi kehitettävä uusia kanavia ja sosiaalisen median roolia tulisi lisätä huomattavasti. Kuten haastatteluista tuli kuitenkin ilmi, niin tämä koskee koko yritys X:n toimintaa. Muutoksen ei tarvitsisi olla radikaali, vaan uusia kanavia voitaisiin hiljalleen alkaa sovelta-  
maan vanhojen rinnalla.

Perehdytysmateriaalista voidaan todeta sen olevan vääränlainen. Mielestäni perehdytys on se rekrytoinnin osa-alue, joka kaipaa eniten huomiota. Tämä huomio nousi esiin myös haastatteluista. Sähköinen malli on ilmeisesti kehitteillä ja mielestäni tärkeää olisikin saada koko maahan yhtenäinen malli. Materiaalin sisältöä olisi muokattava. Se ei ole kielellisesti eikä sisällöltään kohderyhmälle sopiva. Yrityksen Y:n kanssa yhteistyössä tulisi sisältö saada vastaamaan tekijöiden työtehtäviä. Myös materiaalit yrityksestä X tai työhöntulo-oppaat tulisi suunnitella uudestaan. Haastateltavan D kanssa esille tullut kattava opas sisältäen kaiken olennaisen tiedon yhdessä dokumentissa olisi mielestäni hyvä ja syytä toteuttaa.

Vaatetus kysymykseen ei ole helppoa ratkaisua. Mielestäni tämä olisi yksi niistä osa-alueista, jota tulisi organisointimielessä hajauttaa. Haastateltava D totesikin, että sitä onkin jo hajautettu. Koko maan koordinointi Helsingistä on todella vaikeaa. Paikallisyksiköiden tulisi pitää listaa siitä kenelle on annettu ja mitä. Yhteistä tietokantaa tulisi parantaa. Mielestäni hyvä tavoitetila olisi määrittää yhteiset ohjeet, joita toteutetaan yksikötasolla. Turvakenkien suhteen mielestäni koko maassa voitaisiin siirtyä malliin, jossa kengät myydään tekijöille edulliseen hintaan. Työharjoittelussani keskustelimme haastateltavan B kanssa mahdollisesta vaatetuskokonaisuuden ulkoistamisesta. Se ei tällä hetkellä ole oikeastaan toteutettavissa, mutta ajatuksena se on hyvä muistaa tulevaisuudessa.

#### 5.4.2 Nykytila ja kokonaisuuden hallinta

Kausivaihtelut ovat siis yrityksen Y toiminnassa vain hyväksyttävä. Mielestäni olisi kuitenkin tärkeää lisätä ennusteiden saantia. Haastateltava C kommentoi samaa. Yhteistyön toimivuus on molempien yrityksien etu. Mielestäni on hyvä, että erp-järjestelmään päästään yrityksessä X paremmin kiinni.

Työntekijöiden vaihtuvuutta voisi pyrkiä hieman vähentämään. Mielestäni suunta on oikea, kun tekijöiden vastuualueita lisätään. Haasteena oleva yrityksen Y tekijöiden hyödyntäminen muihin asiakastilauksiin on mielestäni asia, johon tulisi kiinnittää huomiota. Asiakaan Y prosessin toiminta ei saa tietenkään häiriintyä. Tilanteessa on kuitenkin selvää parantamisen varaa. Parhaimmillaan saattaa olla monta kymmentä hyvää työntekijää valmiina töihin, mutta koska yritys Y ei sillä hetkellä heitä tarvitse ei heitä voi muuhun mahdolliseen keikkaan hyödyntää. Tässä esimerkiksi haastateltavan D kanssa esiin noussut mahdollisuus tietyn ryhmän luomisesta, jota voisi tarpeen tullen hyödyntää muihinkin hommiin kun tarve vaatii. Tämä olisi mielestäni hyvä idea. Myös erp-järjestelmän käyttöoikeuksia voisi yrityksen X sisällä lisätä, jolloin muutkin hr-koordinaattorit voisivat tarkistaa järjestelmästä tekijöiden käyttöasteita.

Työntekijöitä joita rekrytoitiin joulun sesonkiin, tulisi pyrkiä hyödyntämään mahdollisimman paljon myös kesällä. Tällöin voitaisiin vähentää mahdollisesti rekrytointitarvetta kesäsesongin aikaan. Tämä liittyy keskeisesti seurannan kysymyksiin. Työntekijöiden seurantaan pitäisikin mielestäni lisätä. Se on paljon aikaa vievä toiminto, mutta kontaktointia pitäisi olla enemmän, niin työsuhteen alussa kuin myös yleisellä tasolla. Mielestäni olisi myös hyvä saada enemmän tietoa tekijän osaamisesta ja siitä miten tekijä on menestynyt työssä. Toisin sanoen tekijöistä olisi hyvä saada paremmat profiilit. Järjestelmä uudistus ilmeisesti tulee antamaan paremmat mahdollisuudet tähän ja se tulee myös antamaan paremmat työkalut yleiseen seurantaan. Tässä saattaa kuitenkin kestää. Jos nykyisellään ei aika riitä, yrityksen Y asiakkuuteen pitäisi saada osalliseksi enemmän henkilöitä.

Matka- ja päivärahahakemusten hallinnointia pitäisi mielestäni selkiyttää huomattavasti. Nykyinen toiminta on liiallista sähköpostien edestakaisin lähettelyä. Ainakin omat työntekijät pitäisi perehdyttää paremmin lomakkeen täytössä. Tällöin ei tarvitsisi pyytää korjauksia. Myös kokonaistoimintamallia tulisi miettiä uudestaan. Haastavaa se toki on, sillä järjestelmä kysymykset eivät yleensä olekaan kovin helppoja ratkaista, kuten haastateltavan D kommenteista ilmeni.

### 5.4.3 Organisointi

Organisoinnin kysymykset ovat keskeisessä asemassa kehittämistoiminnassa. Kuten prosessien teoriaosuudessa Pesosen (2007, 130) toteaa, asiakas pitäisi olla toiminnan keskiössä ja asiakas tarpeen toteutuminen pitäisi toimintana kulkea organisaation sisällä mutkitta. Näin ei yrityksen Y henkilöstöprosessissa aina ole. Kuten haastatteluista ilmeni, pitäisi toiminta saada standardoitua siten, että aina ei ole sisäistä ristiriitaa kun toimitaan. Tämä koskee lähinnä ohi-erp-alue toimintaa. Mielestäni yhtenäisen ohjeistuksen luominen ja sen oikealla tavalla viestittäminen olisi ehdottoman tärkeää. Haastateltavien B ja D kanssa esille tulleen ohjeistustiedotteen laatiminen olisi mielestäni syytä toteuttaa. En sanoisi, että organisaatio rakenne ei sovi tähän malliin, vaan toimivan mallin luominen vaatii paljon työtä. Kuten haastateltava A sanoi, kun hommat saadaan toimimaan, toimivat ne erittäin hyvin. Kuten teoriaosuudessakin todettiin, joudutaan monitahoisessa rakenteessa hyödyntämään usein monitahoisempaa organisointia (Ulrich ym. 2012, 244-246).

Toimivan kokonaisuuden kannalta olisikin mielestäni tärkeää laatia tarkka kuvaus toiminnasta ja vastuualueista. Sanalliseen muotoon kirjattuna sisäinen ymmärrys saattaisi parantua organisaation joka tasolla. Ymmärrys olisi tärkeä saavuttaa siten, että kaikki ymmärtävät omat vastuunsa, mutta myös muiden vastuut ja miksi näin toimitaan. Viestinnällä on tässä prosessissa suuri rooli. Vastuunlisääminen on yksi keino saada ihmiset toimimaan tehokkaammin yhteisiä tavoitteita kohti. Mielestäni haastatteluissa esiin tullut valtakunnallisten asiakkuuksiin erikoistuneiden henkilöiden tiimit olisi hyvä idea. Sen toteutumiseen saattaa tosin kulua paljon aikaa. Jokaisessa erp-alueen yksikössä on tällä hetkellä jokin henkilö selvästi vastuussa sen alueen yrityksen Y:n toiminnasta. Mielestäni voisi harkita heidän vastuualueen selkiyttämistä ja yhdenmukaistamista samanlaisiksi. Heidät voisi myös ottaa syvemmin mukaan kokonaistoimintaan yrityksen Y asioissa. Hallinto ei muuttuisi, mutta tiimityötä voisi lisätä.

Tehokkuuden seuranta on tässä asiakkuudessa haastavaa. Uusi järjestelmä tulee helpottamaan sitä huomattavasti. Haastatteluista selvisi myös, miten tehokkuuden seurantaa helpottaisivat uudet valtakunnallisuustiimit. Tosin näiden mahdolliseen toteutumiseen menee hetki. Tehokkuuden seuranta on yleisellä tasolla melko teknistä ja on nykyään pitkälti kehittyneiden järjestelmien varassa. Näiden järjestelmien mittarit vaativat syvällistä ymmärrystä. Kommenttini tehokkuuden seurantaan haastatteluiden pohjalta on se, että sitä pitää pyrkiä tarkentamaan ja lisäämään.

## 5.5 Kehittämistarpeen yhteenveto

Tutkimusongelmana tässä työssä oli asiakasyritys Y:n henkilöstöprosessin kehittäminen. Keskeistä oli määrittää kehittämistarve. Kokonaisuudessaan asiakkaan yritykselle X ulkoistama

henkilöstöprosessi toimii hyvin. Kehittämisen varaa tosin on. Tässä työssä on kuvattu prosessin toimivuus nykytilassaan. Aikaisemmin tässä työssä esitetty Lecklinin (2006, 134-136) prosessin kehittämisen malli kuvastaa nykytilan arvioinnin tärkeyttä. Sen pohjalta voidaan lähteä tekemään kehitystoimenpiteitä. Siinä välissä prosessianalyysi kiteyttää ongelmakohdat. Tällaisia ongelma-kohtia asiakkaan Y prosessista löytyi muun muassa työntekijöiden perehdyttämisessä, työntekijöiden seurannassa ja sisäisissä toimintamalleissa.

Sisäiseksi haasteeksi nousi ennen kaikkea ohi-erp-alueiden toiminta. Siinä on selvästi parantamisen varaa, mutta uskon, että ongelmat ovat ratkaistavissa. Viestinnän rooli on aina suuri kun toimitaan fyysisesti erillään. Oman maan sisällä tapahtuvassa toiminnassa ei sentään tarvitse huomioida haasteita kuten kulttuurieroja. Kuten etäjohtamisen ja viestinnän teoriaosuuksissa mainitaan, hyvällä viestinnällä pystytään hallitsemaan isoja kokonaisuuksia. Uskon, että lisäämällä oikeanlaista viestintää prosessin toiminta sisäisesti paranisi. Työharjoittelussa huomasin selviä eroja eri ohi-erp-alueiden toimivuudessa. Yksi alue toimi todella hyvin. Se saattoi johtua siitä, että siellä oli toimintaa jonkun verran, mutta uskon, että se johtui myös siitä, että vastaavat henkilöt ymmärsivät mitä heiltä odotetaan. Joillakin ohi-erp-alueilla pitäisi selventää toiminnan luonnetta ja korostaa hyötyjä. Ongelmana saattaa olla myös se, että unohdetaan toimintaodotukset. Joillakin alueilla tiluksia ei ole kenties ollut yhtään ja sitten pitäisi toimia niin kuin tiedotettiin vaikkapa vuosi sitten. Viestinnässä voisi harkita mielestäni myös toistoa.

Haastatteluista ilmeni uuden järjestelmän tulevan vaikuttamaan moneen kehittämistä vaativaan elementtiin. Uskon sen tuovan paljon toimivia muutoksia, mutta nähtäväksi jää korjaako se kaiken sen minkä sen odotetaan korjaavan. Liikaa ei ehkä kannattaisi nojata vain uuteen järjestelmään. Sen lanseeraus saattaa venyä ja sen tuomat hyödyt eivät ehkä näy heti. Teknologian soveltaminen henkilöstöjohtamisessa tulee lisääntymään entisestään. Sen rooli on nyt jo merkittävä. Teknologian avulla voisi hoitaa jo nyt monia muitakin toimia, kuten työsovimusten käsittelyn sähköisesti. Olen samaa mieltä haastateltavan C kanssa siitä, että teknologiaa kannattaa hyödyntää mahdollisimman paljon. Suuntana kun on osaamispainotteinen työmaailma. Esimerkiksi jos tarkastelee artikkeleita henkilöstöjohtamisen trendeistä, on lähes poikkeuksetta niissä mainittu teknologian kehityksen merkitys.

Näkinsin, että tämän asiakasprosessin kokonaisuuden hallinta edellyttää asiakkaan toiminnan syvällistä ymmärtämistä. Kun yritys Y on tehnyt päätöksen osana henkilöstöstrategiansa hyödyntää ulkoistusmahdollisuutta, tulee yrityksen X täyttää palvelulupauksensa, jotta yritykselle Y toiminta on kannattavaa. Tässä vuokratyöntekijä X on ymmärtääkseni onnistunut hyvin. Yritys Y:n painottama tasalaatuisuus on jokaisessa toiminnan osa-alueessa ollut riittävällä tasolla. Kehittämällä toimintaa tietyissä kohdissa saadaan tasalaatuisuus toteutumaan kiitettävästi myös kokonaisuudessaan. Standardointi on avainsana sisäisessä toiminnassa. Mielestäni eng-

lannista lainattu termi ”streamlining” kuvastaa hyvin tilannetta. Kokonaisuuden kannalta hiomalla tiettyjä kulmia saadaan kokonaisuudesta ehyt ja toimiva.

Yhtenä työn tavoitteena oli selvittää voisiko asiakkaan Y prosessista soveltaa muuhun toimintaan elementtejä. Vastaus tähän on myöntävä ja kuten haastateltavan A kanssa tuli ilmi, sitä onkin jo sovellettu. Keskittäminen on tämän mallin avainsana. Valtakunnallisissa asiakkuuksissa, joiden toiminta on samanlaista toiminta-alueilla, on yrityksessä X sisäisten mallien keskittäminen luonteva ja toimiva ratkaisu. Isoissa asiakkuuksissa varmasti joutuu tekemään jokin verran asiakaskohtaista räätälöintiä parhaan toimintamallin löytämiseksi. Taas palataan asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisen tärkeyteen. Yrityksen X yhtenä tavoitteena on edistää asemaansa kilpailijoihin nähden. Uskon, että isot asiakkuudet tulevat olemaan avain tässä. Siksi isojen asiakkaiden toimintamalleja tuleekin hioa huippuunsa. Kun toimintaa tehdään ja laajoja asiakaskokonaisuuksia saadaan lisää, tulee sisäisestä toiminnastakin luontevampaa. Mallit tulevat osaksi organisaation tapaa toimia. Uskon, että isot asiakkaat tulevat väistämättä yhtenäistämään organisaation toimintaa. Keskittämiseen painottavat matriisimaiset toimintamallit ovat varmaankin tulevaisuuden suunta.

## 6 Yhteenveto ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön teoria osio jakautui kahteen osaan. Ensimmäinen osa keskittyi henkilöstöjohtamiseen, jossa aihetta käsiteltiin rajatusti keskittyen asiakasyritys Y:n henkilöstöprosessin kannalta olennaisiin aiheisiin. Esimerkiksi rekrytoinnin kokonaisuus sekä organisoinnin kysymykset liittyivät keskeisesti tutkimusongelmaan. Puolestaan henkilöstövuokrauksen luku keskittyi kuvaamaan henkilöstöpalvelualaa. Myös kehitettävä prosessi kuvattiin tarkasti, jonka pohjalta oli hyvä lähteä tutkimuksen vaiheeseen.

Prosessin nykytila on asiakkaan Y:n kannalta riittävän hyvällä tasolla. Toiminta on pääpiirteittäin sujuvaa. Varsinkin jos ottaa huomioon sen, että asiakkaan tilaukset on pystytty täyttämään koko maan alueella. Kehitystarpeesta voidaan todeta tiettyjen ongelmakohtien olemassaolo. Työntekijöiden perehdytys ja varsinkin siinä käytetty materiaali kaipaavat muokkauksia. Rekrytointikanavia voisi laajentaa varsinkin sosiaaliseen mediaan. Työntekijöiden seuranta ja kontaktointia pitäisi pyrkiä lisäämään ja kokonaisuuden hallintaa yleisellä tasolla pitäisi selkiyttää. Sisäisessä organisoinnissa kaikkea toimintaa pitäisi selkiyttää ja yhdenmukaistaa sekä varsinkin ohi-erp alueiden toiminnan ohjeistusta lisätä. Standardoidun toiminnan saavuttamiseen on vielä matkaa. Tietynlaisen joustovaran luomien toimintaan helpottaisi niin kiireisimpiä, kuin myös hiljaisimpia aikoja. Viestinnän rooli sisäisessä toimissa on avainasemassa. Kyseisen henkilöstöprosessin toimintamallin soveltamista muuhun toimintaan voidaan kannustaa. Keskittämisen mentaliteetti tuntuu istuvan yrityksen X toimintaan.



Konkreettisina lyhyen tähtäimen kehittämistoimina olisi siis korjata kolmea viestinnällistä dokumenttia. Rekrytoinnin perehdytysmateriaali sekä työntekijöille annettava kattava opas olisivat syytä toteuttaa. Sisäinen tiedote ohi-erp-alueille, jossa olisi kerrottu tiivistetysti toimintamallit ja vastuut, olisi myös syytä laatia. Itse osallistuisin mielelläni dokumenttien laatimiseen. Lisäksi sisäisesti voisi lisätä viestintää ja tiedottamista siitä, miten tällaiset keskitetyt isot asiakasmallit toimivat. Tätä opinnäytetyötä voisi käyttää siihen pohjana.

Uskon, että tekemälläni työllä on konkreettista hyötyä toimeksiantajalle. Kyseisien henkilöstöprosessin toimintamalli on monitahoinen kokonaisuus. Tarkasti kuvattuna kokonaisuutta on kenties helpompi arvioida. Kaikilla haastateltavilla oli kehitysehdotuksia erilaisista asioista. Nyt nämä kehityskohteet on kirjattu yhteen kokonaisuuteen, jonka pohjalta niitä on mahdollista arvioida. Nykytilaa ei aina ole toiminnan lomassa helppoa arvioida eikä siihen aina ole edes aikaa. Toivon tekemäni työn toimivan prosessin kehittämisessä pohjana tuleville toimille. Kuten teoriaosuudessa todettiin, prosessin kehitys lähtee nykytilanteen kuvauksesta (Lecklin 2006, 134-136).

Opinnäytetyöprosessi oli melko työläs. Tähän toki vaikutti työn aiheen asettamat vaatimukset teorian suhteen. Oli mukava huomata, miten prosessi eteni suunnitelman mukaan. Orientaatio- ja suunnitteluvaiheen pohjalta työ eteni loogisesti toteutusvaiheeseen, josta vielä lopuksi julkaisuvaiheeseen. Suunnitteluvaihe oli oman työni aikaa vievin vaihe. Tosin hyvästä suunnitelmasta oli luontevaa lähteä toteutukseen. Työn raportointi eteni mielestäni hyvin siten, että kaikki eri osat etenivät samanaikaisesti. Lähdeaineistoa työssä on mielestäni hyödynnetty hyvin. Lähdeaineisto on mielestäni laadukasta ja siten heijastuu hyvällä tavalla tutkimukseen ja sen tuloksiin. Yhteistyö niin koulun kuin toimeksiantajan suuntaan on ollut toimivaa, työtä rikastavaa ja eteenpäin vievää dialogia. Henkilökohtaisella tasolla oppimiseni on ollut huomattavaa. Niin tutkittava aihe kuin tutkimusmetodologian ymmärrys on työn kautta kehittynyt korkealle tasolle. Uskon, että tulen hyötymään niistä paljonkin työelämässä.

Tutkimusongelman kannalta teemahaastattelu oli aineistonkeruumenetelmänä erittäin toimiva. Menetelmän valinta oli melko suoraviivainen. Tiesin heti haluavani kerätä aineistoa haastattelulla. Teemahaastattelu mahdollisti aiheiden kohdentamisen tarvittaviin teemoihin, mutta pitäen haastattelun keskustelunomaisena. Materiaalia kertyi hyvin ja sain tutkimusongelman kannalta sopivan määrän tietoa. Haastateltavia oli myös riittävä määrä, sillä prosessia ei yrityksen X sisällä moni hoida. Näiden henkilöiden näkemyksistä hyödyn tutkimuksen kannalta eniten. Kyseinen henkilöstöprosessi muodostuu kolmen eri tahon toiminnasta. Yrityksen X lisäksi prosessi koskettaa yritys Y:tä sekä työntekijöitä, joita yritykselle Y järjestetään. Molempien näkemykset vaikuttavat olennaisesti. Työntekijöille suunnattu tyytyväisyystutkimus olisi ollut liian laaja toteuttaa. Olisin halunnut työhöni yrityksen Y edustajien näkemyksiä prosessista, mutta se ei valitettavasti ollut mahdollista järjestää. Uskon kuitenkin, että keräämäni

aineisto ja sen pohjalta tehty tutkimus antaa realistisen kuvan prosessin nykytilasta ja kehitystarpeesta.

Tekemäni opinnäytetyö on mielestäni kokonaisuutena toimiva. Haastavaa olikin saada kokonaisuudesta ehyt. Kyseinen henkilöstöprosessi kun ei ole sellainen, johon normaalisti henkilöstöprosessilla viitataan. Teoreettiseen viitekehykseen oli saatava mukaan monnia eri aiheita, joiden yhteen saattaminen oli haastavaa. Lisäksi kun vielä henkilöstövuokraus on alana monitahoinen ja se eroaa monessa mielessä normaaleista yritysmaailman käytänteistä. Kaikkien aiheiden saattaminen yhteen muodostaen järkevästi etenevän kehittämistyön oli haastava projekti. Suunnitteluun menikin eniten aikaa. Henkilöstöjohtamisessa oli teorian kannalta keskeinen fokus ja työni kuvastaa miten laaja kokonaisuus se toimintona on.

Tutkimuksen tavoitteet täyttivät mielestäni erittäin hyvin. Pystyin antamaan kattavan kuvauksen prosessin kehittämistarpeesta. Henkilökohtaisia tavoitteita minulla oli useita. Ensinnäkin halusin tehdä opinnäytetyön, jolla olisi konkreettista hyötyä toimeksiantajayritykselle. Siten uskoin hyötyväni itse eniten tulevaisuuden kannalta sekä varmistui työn työelämälähtöisyys. Halusin oppia laadullisen tutkimusmenetelmän sekä syventää osaamistani opettelemalla teemahaastattelun käytännöt. Halusin myös teoriaosuuksien lähdemateriaaleihin perehtymisen lisäävän ymmärrystäni henkilöstöjohtamisen laajasta kokonaisuudesta. Lisäksi kokonaisuudessaan halusin suoriutua opinnäytetyöprojektista siten, että itse olisin tyytyväinen kokonaisuuteen, tehtyyn yhteistyöhön sekä lopputuloksiin. Edellä eitetyt asiat toteutuivat omasta mielestäni kiitettävällä tasolla.

## Lähteet

### Painetut lähteet

- Beardwell, J. & Claydon, T. 2010. Human resource management. 6. painos. Essex: Pearson Education.
- Collins, J. 2001. Good to great. New York: HarperCollins.
- Foot, M. & Hook, C. 2002. Introducing human resource management. 3. painos. Essex: Pearson Education.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. Vuokratyö. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.
- Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. 2. painos. Helsinki: KY-Palvelu.
- Pesonen, H. 2007. Laatua!. Helsinki: Infor.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Sparrow, P., Hird, M., Hesketh, A. & Cooper, C. 2010. Leading HR. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. painos. Helsinki: Tammi.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Suom. K. Ilvonen. Helsinki: Talentum.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. 2012. HR from the outside in. New York: McGraw-Hill Education.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari.

## Sähköiset lähteet

- Biro, M. 2014. Employee engagement is a leadership commitment. Viitattu 27.3.2015.  
<http://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2014/03/30/employee-engagement-is-a-leadership-commitment/>
- Gupta-Sunderji, M. 2013. Long-distance leadership: managing virtual teams. Viitattu 26.3.2015. <http://www.hrvoice.org/long-distance-leadership-managing-virtual-teams/>
- Halava, I. 2015. Vapautta välineellisyyttä, kokeilua - tasapainottavia näkökulmia vuokratyön tulevaisuuteen. Viitattu 10.4.2015.  
[http://www.hpl.fi/www/fi/ajankohtaista/uutiset/index.php?we\\_objectID=709](http://www.hpl.fi/www/fi/ajankohtaista/uutiset/index.php?we_objectID=709)
- Hasson, S. 2012. Here today, gone tomorrow: a look at commitment to work. Viitattu 27.3.2015. <http://www.hrmagazine.co.uk/hro/features/1072196/here-gone-tomorrow-look-commitment>
- Henkilöstöpalvelualan toimintaperiaatteet. 2009. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Viitattu 24.3.2015. [http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/Toimintaperiaatteet\\_2009\\_final.pdf](http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/Toimintaperiaatteet_2009_final.pdf)
- Lawler, E. E. 2012. Corporate strategy: How HR can become a player. Viitattu 26.2.2015.  
<http://www.forbes.com/sites/edwardlawler/2012/08/15/corporate-strategy-how-hr-can-become-a-player/>
- Rinta-Mänty, R. 2002. Strateginen henkilöstöjohtaminen on laaja käsite. Viitattu 26.2.2015.  
<http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2002/10/25/strateginen-henkilostojohtaminen-on-laaja-kasite/200224349/12>
- Tuliara, M. 2015. Nollatyösopimusten kieltä heikentäisi työllisyyttä. Viitattu 24.3.2015.  
[http://www.hpl.fi/www/fi/ajankohtaista/uutiset/index.php?we\\_objectID=696](http://www.hpl.fi/www/fi/ajankohtaista/uutiset/index.php?we_objectID=696)
- Tutkimus- ja kehittämistoiminta. 2014. Tilastokeskus. Viitattu 10.3.2015.  
[http://www.stat.fi/meta/kas/t\\_ktoiminta.html](http://www.stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html)
- Vuokratyöntekijätutkimus. 2014. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Viitattu 24.3.2015.  
<http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/Vuokratytutkimus-2014-FINAL.pdf>
- Vuokratyöopas. 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 23.3.2015.  
[http://www.tem.fi/files/35643/TEM\\_vuokratyopas\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/35643/TEM_vuokratyopas_netti.pdf)

## Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa.....	13
Kuvio 2: Onnistuneen strategian yleiset tekijät .....	14
Kuvio 3: Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet .....	15
Kuvio 4: Prosessien kehittäminen .....	18
Kuvio 5: Rekrytointiprosessin .....	20
Kuvio 6: Organisaationrakenteen perusvaihtoehdot .....	28
Kuvio 7: Henkilöstövuokrauksen suhderakenne.....	36
Kuvio 8: Asiakkaan Y henkilöstöprosessi .....	40

## Taulukot

Taulukko 1: Organisaation muutostyypit .....	53
Taulukko 2: Teemahaastattelun haastateltavat.....	54

## Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelun kysymysrunko .....	80
--	----

## Liite 1 Teemahaastattelun kysymysrunko

Teemahaastattelun kysymysrunko asiakasyritys Y:n henkilöstöprosessin kehittämistyössä:

Teema 1: Asiakaan Y henkilöstöprosessi: Rekrytointi, työhaastattelusta ensimmäisiin keikkoihin, perehdytys

- Rekrytoitavien vaatimukset? Valintapäätökset?
- Toimiiko perehdytys? Pääkaupunkiseudulla? Valtakunnallisesti? Kehitysideoita?
- Perehdytyksen yhteydessä tietopaketit ja vaatetus, Nykytilanne/Kehittävää?
- Rekrytointikanavat? Työpaikkailmoitus?
- Seuranta ensimmäisiin keikkoihin. Kontaktointi? Ongelmat?

Teema 2: Asiakaan Y henkilöstöprosessi: nykytila ja kokonaisuuden hallinta

- Mitkä ovat suurimmat haasteet kokonaisuuden hallinnassa?
- Kausiluonteisuus? Joulu/Kesä?
- Keikkaluonteisuus?
- Miten sitoutuneita työntekijät mielestäsi ovat työhönsä, ja voisiko sitoutuneisuutta mielestäsi parantaa jotenkin?
- Työntekijöiden seuranta? Osaaminen/käytettävyys/jatko
- Järjestelmä kysymykset? ERP/Sonet/ohi-erp/päiväraha ja matkakorvaus?

Teema 3: Asiakaan Y henkilöstöprosessi: Organisointi, organisoinnin kysymykset, valtakunnallisuus, organisaatio, mallinnettavuus

- Organisaation rakenne/prosessin rakenne
- Valtakunnallisuus, millaisia muutoksia/huomioita/ paikalliseen asiakkaaseen nähden.
- Asiakas Y, eroavuus muihin valtakunnallisiin nähden?
- Oman organisaation toimintaa silmällä pitäen toimiiko kyseinen henkilöstöprosessi mielestäsi hyvin? Viestintä/Delegointi/ erp vs. ohi-erp
- Mitä asioita hyvä keskittää/hajauttaa?
- Rekrytointi ja toiminnan pyörittäminen etänä? vastuunjako?
- Tehokkuuden seuranta?
- Toimintamallin soveltamista muihin?/muista prosesseista?

Muita esille tulevia asioita tai kehitysideoita?